



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Samen naar een leefbare stad: Een kwalitatief onderzoek naar het beslismodel van de gemeente Den Haag ter verbetering van de leefbaarheid en veiligheid

Hermans, Sophie

Citation

Hermans, S. (2021). *Samen naar een leefbare stad: Een kwalitatief onderzoek naar het beslismodel van de gemeente Den Haag ter verbetering van de leefbaarheid en veiligheid.*

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [License to inclusion and publication of a Bachelor or Master thesis in the Leiden University Student Repository](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3221093>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Samen naar een leefbare stad

Een kwalitatief onderzoek naar het beslismodel van de gemeente Den Haag ter verbetering van de leefbaarheid en veiligheid



© Martijn Beekman in Ilha Rubio, 2020

Masterscriptie

Opleiding: Management publieke sector

Auteur: S.T.M. Hermans

S2380501

Begeleider: Dr. A.D.N. Kerkhoff

Tweede lezer: Prof. dr. F.M. van der Meer

Datum: 6 juli 2021



Universiteit
Leiden

Inhoudsopgave

Overzicht van figuren en tabellen	4
Lijst met afkortingen	5
Samenvatting	6
Voorwoord	8
1. Inleiding	9
<i>1.1 Probleemstelling en centrale vraag</i>	<i>10</i>
<i>1.2 De methode voor dit onderzoek</i>	<i>13</i>
<i>1.3 Relevantie</i>	<i>14</i>
<i>1.4 Hoofdstukindeling</i>	<i>16</i>
2 Theoretisch kader: De ingrediënten voor een goede samenwerking	17
<i>2.1 Organisatiestructuren</i>	<i>17</i>
2.1.1 Horizontale versus verticale organisatiestructuur en samenwerking	18
2.1.2 Public governance	19
2.1.3 De rol van de facilitator	20
<i>2.2 Communicatie</i>	<i>21</i>
<i>2.3 Vertrouwen</i>	<i>24</i>
<i>2.4 Verantwoordelijkheid</i>	<i>25</i>
<i>2.5 Samenvatting</i>	<i>26</i>
3. Methodologie	28
<i>3.1 Studieontwerp</i>	<i>28</i>
<i>3.2 Dataverzameling</i>	<i>29</i>
<i>3.3 Data-analyse en operationalisatie</i>	<i>31</i>
<i>3.4 Betrouwbaarheid en validiteit</i>	<i>32</i>
4. Casus: Het beslismodel van de gemeente Den Haag	34
<i>4.1 Organisatiestructuur gemeente Den Haag en context</i>	<i>34</i>
<i>4.2 Het beslismodel</i>	<i>36</i>
5. Bevindingen en analyse	39
<i>5.1 Belang van geïdentificeerde factoren voor goede samenwerking</i>	<i>39</i>
a. Organisatiestructuur	39
5.1.1 Sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht houden	40
5.1.2 De rol van een secretaris	41
5.1.3 Communicatie	42
5.1.4 Vertrouwen	44
5.1.5 Verantwoordelijkheid	46

5.1.6 Deelconclusie	47
<i>5.2 Het beslismodel: de verwachtingen</i>	48
5.2.1. De verwachtingen over het beslismodel: sterke punten	49
5.2.2 De verwachtingen over het beslismodel: aandachtspunten	50
5.2.3 Voorwaarden overleg	52
5.2.4 Waan van de dag	53
5.2.5 Deelconclusie	55
6. Conclusie	57
Aanbevelingen	59
Beperkingen en vervolgonderzoek	61
Literatuurlijst	63
Bijlage 1: Interviewprotocol	66
Bijlage 2: Interviewvragen	67
Bijlage 3: Overzicht respondenten	68
Bijlage 4: Beslismodel	69
Bijlage 5: Overzicht betrokken afdelingen	70
Bijlage 6: Relevante citaten empirische deelvraag 1	71
Bijlage 7: Relevante citaten empirische deelvraag 4	77
Bijlage 8: Aanbevelingen gemeente Den Haag	85

Overzicht van figuren en tabellen

Figuren

Figuur 1.1:	Situatie voordat IGW is ingevoerd	11
Figuur 1.2:	Toekomstige situatie waarbij het beslismodel is ingevoerd	12
Figuur 2.1:	Organisatiestructuur Gemeente Den Haag	34
Figuur 4.1:	Toekomstige situatie waarbij het beslismodel is ingevoerd	37
Figuur bijlage 4.1:	Situatie voordat IGW is ingevoerd	68
Figuur bijlage 4.2:	Toekomstige situatie waarbij het beslismodel is ingevoerd	68

Tabellen

Tabel 3.1:	Operationalisatie	31
------------	-------------------	----

Lijst met afkortingen

BAS	Beleidsafdeling Stadsbeheer
BSD	Bestuursdienst
B&W	Burgemeester en wethouders
DPZ	Dienst Publiekszaken
DSB	Dienst Stadsbeheer
DSO	Dienst Stedelijke Ontwikkeling
HHO	Handhavingsorganisatie
HMS	Haagse Milieu Services
HVB	Haags Veegbedrijf
HWB	Haags Werkbedrijf
IGW	Informatiegestuurd werken
MOR	Melding Openbare Ruimte
NAO	Network administrative organization
ORAC	Ondergrondse Restafval Container
RMO	Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling
PDCA	Plan do act check
S&W	Stadsdelen & Wijken

Samenvatting

Leefbaarheid en veiligheid vormen de basis om prettig samen te kunnen leven in een stad, zo ook in Den Haag. Om dit te kunnen garanderen aan haar bewoners, worden verschillende leefbaarheids- en veiligheidsproblemen in zowel de stadsdelen als gemeentebreed besproken en aangepakt. Dit is in zowel het fysieke, sociale als economische domein. De handhavingsorganisatie van de gemeente Den Haag is opdrachtgever voor deze scriptie en daarom wordt handhaving meer uitgelicht ten opzichte van veiligheid. Leefbaarheid en veiligheid is een onderwerp dat tevens leeft bij de Haagse burgers. Zaken waar burgers het meeste last van hebben worden met prioriteit opgepakt door de gemeente. Een voorbeeld van een leefbaarheid- en veiligheidskwestie in de stad Den Haag is overlast door afval (De Jonge, 2021). De media besteden hier veel aandacht aan (Brakema, 2020). Andere thema's binnen de handhavingsorganisatie hebben o.a. betrekking op hondenoverlast, drank- en horecaproblematiek en overlast bij evenementen (Bredemeijer, 2020: 18).

Om deze problemen beter aan te kunnen pakken is informatiegestuurd werken (IGW) geïntroduceerd. Hierdoor kunnen betere beslissingen genomen worden op basis van data. Er ontbreekt echter tot dusver een heldere organisatiestructuur en beslismodel die de samenwerking tussen de betrokken afdelingen binnen de gemeente Den Haag kan bevorderen. Hiervoor heeft de handhavingsorganisatie in samenspraak met medewerkers van verschillende afdelingen een nieuw beslismodel ontwikkeld. Dit beslismodel zal bijdragen aan het structureren van de verschillende overleggen en geeft duidelijkheid waar bevoegdheden liggen. In dit onderzoek wordt gekeken in hoeverre het beslismodel kan bijdragen aan een betere samenwerking en betere inhoudelijke beslissingen. Door middel van kwalitatief onderzoek bestaande uit een documentstudie (bij de gemeente Den Haag) alsook semigestructureerde interviews gehouden met medewerkers betrokken bij het leefbaarheid- en veiligheidsvraagstuk wordt gepoogd antwoord te geven op de volgende hoofdvraag: *In hoeverre kan het nieuwe beslismodel de samenwerking bevorderen tussen de verschillende afdelingen van de gemeente Den Haag, die betrokken zijn de aanpak van leefbaarheids- en veiligheidsvraagstukken?*

Dit onderzoek heeft twee hoofddoelen: het formuleren van aanbevelingen ter bevordering van de succesvolle implementatie van de verschillende overleggen van het beslismodel en een bijdrage leveren aan de huidige theorieën betreffende samenwerking bij een gemeentelijke organisatie. Uit het onderzoek blijkt dat het beslismodel een

onderdeel is van de oplossing voor de samenwerkingsproblemen binnen het domein leefbaarheid en veiligheid. Overige onderdelen waar voor het verbeteren van de samenwerking rekening mee gehouden dient te worden zijn: de organisatiestructuur, goede communicatie, sterk onderling vertrouwen en het nemen van de verantwoordelijkheid. Zowel uit de literatuurstudie als de interviews blijken bovenstaande elementen van een goede samenwerking onderhevig te zijn aan elkaar. Zo kan een zwak onderling vertrouwen een moeizame communicatie tot gevolg hebben en andersom. Tot slot is in dit onderzoek gekeken naar de verwachtingen van de betrokken medewerkers over het beslismodel. Het is belangrijk dat de aandachtspunten die respondenten benoemden in de interviews worden meegenomen tijdens de implementatie van het nieuwe overlegmodel.

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek van de master Management publieke sector - strategie, advisering en verandermanagement aan de Universiteit Leiden. Waar de vakken mij relatief makkelijk afgingen, was de scriptie voor mij lastig. Dit is deels verklaarbaar door een gebrek aan onderzoekservaring, maar ook het vinden van een geschikt onderwerp dat aan de praktijk gekoppeld was bleek ingewikkeld. Bovendien was het een eenzaam proces doordat Covid-19 ervoor zorgde dat alles vanuit huis moest. Ik kan terugkijken op een periode waarin ik heel veel geleerd heb. Niet alleen heb ik veel geleerd over onderzoek doen en het onderwerp, maar ook heb ik veel geleerd over mezelf.

Ik zou graag van de gelegenheid gebruik willen maken om een aantal mensen te bedanken. Allereerst gaat mijn dank uit naar mijn scriptiebegeleider, Dr. Kerkhoff, voor kritische feedback en goede adviezen. Ook wil ik de tweede lezer Prof. dr. F.M. van der Meer bedanken.

Binnen de gemeente Den Haag gaat mijn dank allereerst uit naar Patrick die mij heeft geholpen om een scriptieonderwerp te vinden binnen de handhavingsorganisatie. Verder gaat mijn dank uit naar Peter, Barry, Deniece, Peter en Roberto voor de onderzoeksopdracht en het sparren over het onderzoek. Bij dezen wil ik ook alle respondenten bedanken voor het meewerken aan de interviews. Ook wil ik mijn manager Jantine bedanken voor het geven van tijd en ruimte voor dit onderzoek.

Tot slot gaat mijn dank uit naar mijn ouders, mijn zusje en vrienden die mij in het scriptieproces gesteund hebben. Zonder jullie had ik het niet gekund.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Sophie Hermans

Den Haag, 6 juli 2020

1. Inleiding

In het coalitieakkoord 2019-2022 voor de gemeente Den Haag zijn leefbaarheid en veiligheid belangrijke onderwerpen waar veel aandacht aan wordt geschonken (Revis, de Graaf, van Asten, van der Werf, Kapteijns, Wenink, Koster, Partiman, Balster & Holman, 2019: 9-15 & 37). Leefbaarheid en veiligheid kunnen betrekking hebben op het fysieke domein, maar ook op het sociale of economische domein. Binnen het domein leefbaarheid en veiligheid is de handhavingsorganisatie van de gemeente Den Haag actief. Deze handhaaft onder andere op de thema's "*verkeerd aangeboden afval, ongeoorloofd aanbieden van straattaxivervoer, parkeeroverlast, achtergelaten fietsen, hondenoverlast, drank- en horeca problematiek, overlast bij evenementen en de inname van openbare ruimte*" (Bredemeijer, 2020: 18). De handhavingsorganisatie gebruikt hiervoor drie methodes, namelijk: preventie, toezicht houden en handhaven (Bredemeijer, 2020: 7).

In Den Haag zijn een aantal wijken die structurele overlast ervaren op verschillende gebieden, waarvan bijgeplaatst huisvuil en grofvuil naast de ondergrondse afvalcontainers (ORAC) een van die problemen is (De Jonge, 2021). Dit bijgeplaatst huisvuil zorgt voor overlast van meeuwen, ratten en ander ongedierte die de vuilniszakken open maken waardoor de stoepen en straten bezaaid liggen met afval. Daarnaast zijn bewoners eerder geneigd hun afval naast de ORAC te plaatsen als er al huisvuil naast staat. Deze bijplaatsingen leveren geen fraai straatbeeld op en het is een onwenselijke situatie voor zowel de burgers als voor de gemeente, die extra personeel moet inhuren om de bijplaatsingen op te ruimen en de straat weer schoon te maken. In wijken waar bijplaatsingen een structureel probleem zijn wordt door bewoners veelvuldig geklaagd bij de gemeente. Daarnaast komt dit onderwerp in de media veelvuldig aan bod en wordt er vanuit de gemeenteraad veelvuldig aandacht gevraagd voor dit probleem (Brakema, 2020). In de Nota Handhaving Buitenruimte 2021-2022 is een van de belangrijke doelen om de afvalproblematiek te verminderen (Bredemeijer, 2020: 9). Waar de gemeente echter wel tegenaan loopt is een beperkte handhavingscapaciteit. De vraag is groter dan het aanbod waardoor er keuzes moeten worden gemaakt en prioriteiten moeten worden gesteld. Door het in kaart brengen van de hotspots waar de overlast het grootst is, kan dit probleem efficiënter worden aangepakt (Lelieveld 2021a).

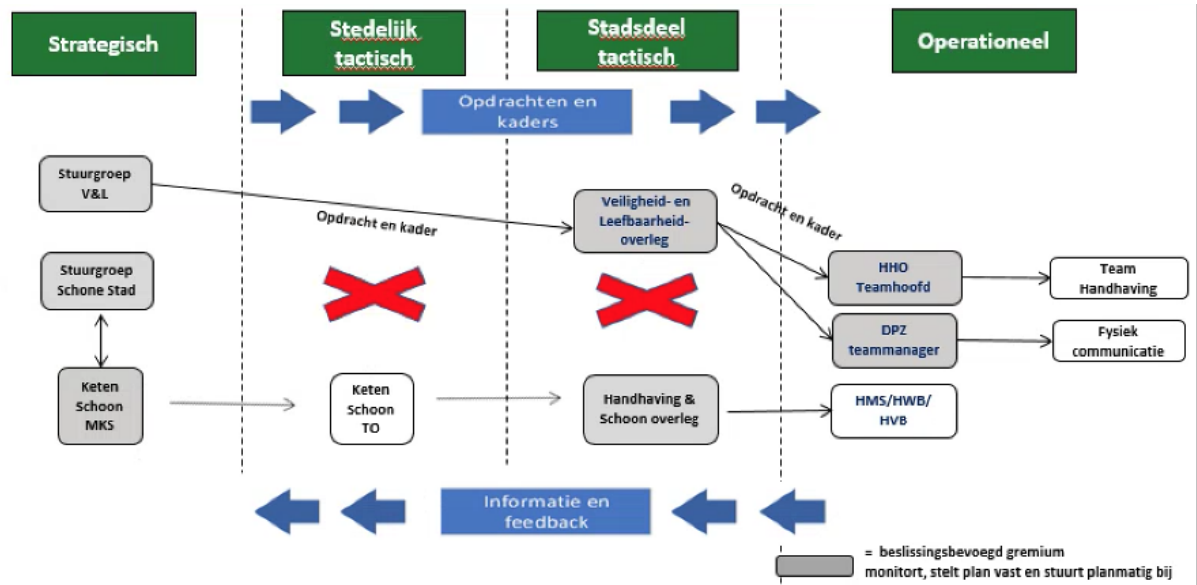
1.1 Probleemstelling en centrale vraag

Het verdelen van de schaarse handhavingscapaciteit is een ingewikkeld vraagstuk doordat afdelingen binnen het domein van ‘leefbaarheid en veiligheid’ en de keten ‘schoon’ andere prioriteiten hebben. Daarnaast is er tussen de verschillende stadsdelen strijd over de handhavingscapaciteit. Zo wil Scheveningen op zonnige dagen en in de zomer extra capaciteit hebben om de toestroom van toeristen en dagjesmensen in goede banen te leiden (Lelieveld, 2021b). Anderzijds hebben de stadsdelen Centrum, Escamp en Laak weer grote problemen met bijgeplaatst afval en wil men daarvoor extra capaciteit (Ilha Rubio, 2020). Om beter inzichtelijk te krijgen hoeveel meldingen er zijn en waar de hotspots zitten, heeft de handhavingsorganisatie (HHO) een start gemaakt met informatiegestuurd werken (IGW) (Van Kester, 2021: 4).

In 2019 is IGW een onderdeel geworden van de strategische ontwikkelagenda van Dienst Stadsbeheer (DSB). IGW wordt gezien als een belangrijke bouwsteen van het door ontwikkelen van de HHO tot een flexibele, efficiënte en effectieve organisatie voor een leefbare stad. De HHO zal slimmer gebruik moeten maken van technologie en data-analyse om proactief en risicogericht te kunnen werken om te voldoen aan de vraag naar een leefbare samenleving. Voor de inzet van mensen en middelen op de plek waar het het hardst nodig is, kunnen door middel van IGW datagedreven besluiten worden genomen (Jaarwerkplan Handhavingsorganisatie 2020, gemeente Den Haag, 2020:10).

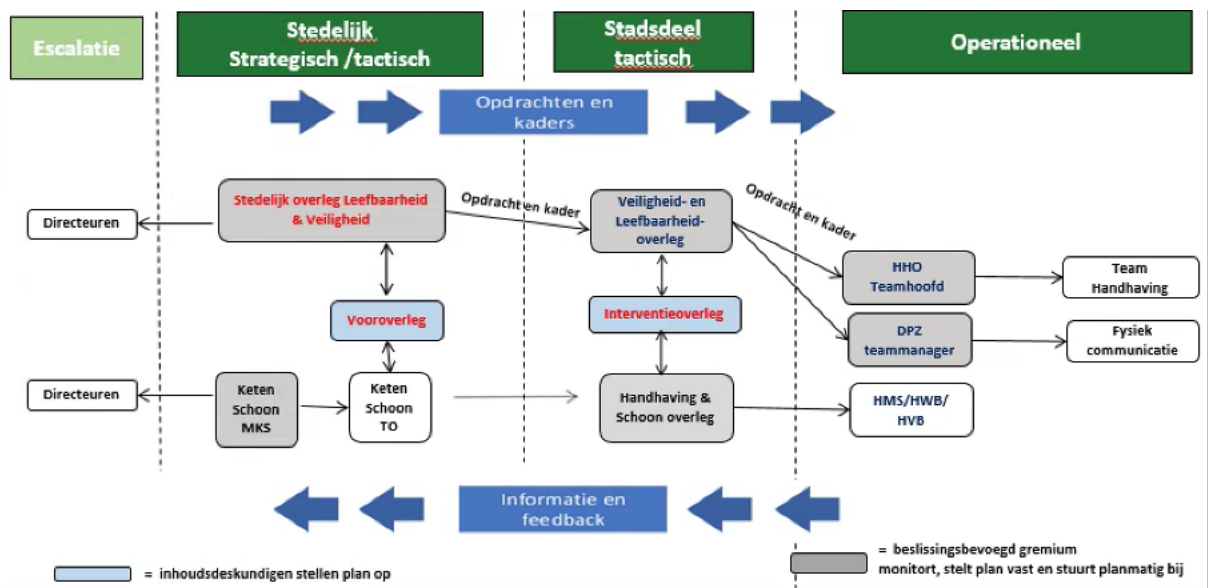
Naast de HHO zijn ook de verschillende stadsdelen, de beleidsafdeling van DSB, de afdeling ‘veiligheid’ en de politie betrokken bij dit project (Van Kester, 2021: 3). Het doel van het College van B&W is dat de handhavingsorganisatie in 2022 op brede schaal gebruik maakt van IGW, zodat de handhaving zo effectief mogelijk is (Bredemeijer, 2020: 10). Voor het succesvol inzetten van IGW is het van belang om goede afspraken te maken over wie op basis van welke beschikbare informatie besluiten neemt over de inzet van mensen en middelen, het stellen van prioriteiten (indien deze niet vanuit de politiek zijn bepaald) en welke interventies nodig zijn (Van Kester, 2021: 3). Bij de verschillende gemeentelijke afdelingen en diensten is het besef gegroeid dat er een gat zit tussen deze afdelingen en diensten op het gebied van de aanpak van leefbaarheids- en veiligheidsproblemen (zie figuur 1.1). Er was weinig communicatie tussen de afdelingen die zich bezighouden met ‘leefbaarheid en veiligheid’ aan de ene kant en de afdelingen die zich bezighouden met ‘handhaving en schoon’ aan de andere kant. Een ingewikkelde kwestie, omdat beide ketens handhavers wilden inzetten om de

problemen aan te pakken. Bovendien zit er overlap tussen beide ketens en ook om die reden was het logisch om deze ketens bij elkaar te brengen (persoonlijke communicatie, 06-04-2021).



Figuur 1.1: situatie voordat IGW is ingevoerd (Van Zanten, 2020: 4)

Uit meerdere werkgroep bijeenkomsten met medewerkers van verschillende afdelingen en diensten is een nieuw beslismodel ontwikkeld dat dit vraagstuk zou moeten oplossen (van Kester, 2021:3). In het nieuwe beslismodel is een stedelijk overleg voor leefbaarheid en veiligheid toegevoegd waarin deze thema's worden besproken en kaders opgesteld worden die vervolgens op stadsdeel tactisch niveau verder worden uitgewerkt. Daarnaast is er tussen het stedelijk overleg 'veiligheid en leefbaarheid' en het tactisch overleg van de keten 'schoon' een voorportaal toegevoegd. Dit voorportaal heeft enerzijds de functie om het stedelijk overleg 'leefbaarheid en veiligheid' voor te bereiden en is anderzijds de ontbrekende schakel tussen beide overleggen. Op stadsdeel tactisch niveau is een interventie overleg gekomen tussen het 'handhaving & schoon' overleg en het 'leefbaarheids- en veiligheidsoverleg'. Dit interventie overleg is de schakel tussen beide overleggen en zou moeten zorgen voor een betere afstemming (zie figuur 1.2) (van Zanten, 2020: 4-5).



Figuur 1.2: toekomstige situatie waarbij het beslismodel is ingevoerd (Van Zanten, 2020: 5)

Dit nieuwe beslismodel is nog niet geheel ingevoerd, doordat er nog de laatste hand aan het voorstel wordt gelegd. Bovendien heeft de invoering vertraging opgelopen door Covid-19 en de vraag naar handhaving van de Covid-19 maatregelen. Onderdelen van het nieuwe beslismodel zijn wel geïmplementeerd. Zo is in 2020 al de start gemaakt met de interventie overleggen in alle stadsdelen (persoonlijke communicatie, teammanager Leidschenveen-Ypenburg, 28-04-2021).¹ In dit onderzoek wordt gekeken hoe het beslismodel de samenwerking tussen de verschillende afdelingen die zich bezighouden met leefbaarheid en veiligheid kan verbeteren. Dit leidt tot de volgende hoofdvraag:

In hoeverre kan het nieuwe beslismodel de samenwerking bevorderen tussen de verschillende afdelingen van de gemeente Den Haag, die betrokken zijn bij de aanpak van leefbaarheids- en veiligheidsvraagstukken?

Deze hoofdvraag zal worden beantwoord door middel van theoretische en empirische deelvragen.

Theoretische deelvraag

- *Welke concrete en abstracte factoren beïnvloeden samenwerking?*

Empirische deelvragen

¹ Om de privacy van de medewerkers van de gemeente Den Haag te waarborgen zijn de interviews geanonimiseerd verwerkt.

- *Hoe komt het belang van de geïdentificeerde concrete en abstracte factoren naar voren in de praktijk volgens medewerkers van de gemeente Den Haag?*
- *In hoeverre verwachten medewerkers van de gemeente Den Haag dat het beslismodel zal bijdragen aan betere samenwerking om leefbaarheids en veiligheidsproblemen aan te pakken?*

Er zijn een aantal factoren die samenwerking beïnvloeden. Een belangrijk element is de organisatiestructuur. Door een goede *governance* structuur voor het beslismodel neer te zetten kan ook de samenwerking tussen de verschillende afdelingen worden verbeterd. Een bekend probleem van grote gemeentelijke organisaties is dat ze met een dienstenmodel werken. Contacten tussen de verschillende diensten zijn er wel, maar feitelijk zijn de verschillende diensten voornamelijk bezig met zaken die binnen de eigen dienst spelen vanwege de verkokering (Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, 2003: 50; Aardema & Korsten, 2009: 5). Uit het Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling rapport (2003) blijkt hierop een groter risico bestaat wanneer verschillende afdelingen zich met hetzelfde vraagstuk bezighouden. De risico's van verkokering door het dienstenmodel van de gemeente Den Haag worden ook benoemd door Aardema en Korsten (2009: 5).

Een belangrijk aspect bij samenwerking is communicatie. Mohr en Spekman (1994: 137) beschrijven in hun paper drie factoren die belangrijk zijn voor communicatie. Hierbij gaat het om eigenschappen van samenwerking, communicatiegedrag en geschil belichtingstechnieken. In dit onderzoek wordt eveneens onderscheid gemaakt tussen de verschillende barrières die een goede communicatie kunnen belemmeren (Adu-Oppong & Aydin-Birikoran, 2014). Andere aspecten van samenwerking die in dit onderzoek worden besproken zijn het belang van onderling vertrouwen (Gerritsen & Nauta, 2008; Cho & Park, 2011), en gedeelde verantwoordelijkheid (Nollkaemper, 2018).

1.2 De methode voor dit onderzoek

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is gekozen voor een kwalitatief onderzoek in de vorm van een *single case study* bij de gemeente Den Haag in de periode 2020-2021. Naast relevante wetenschappelijke literatuur zijn zowel interne als openbare bronnen gebruikt van de gemeente Den Haag. Om de gevonden informatie te toetsen

zijn interviews afgenomen. Er zijn medewerkers uit het hoge management, beleidsmedewerkers, accounthouders veiligheid, stadsdeeldirecteuren, teammanagers van stadsdelen, teamhoofden van de handhavingsorganisatie en een operationeel specialist van de politie geïnterviewd. De medewerkers zijn zowel werkzaam in de keten 'leefbaarheid en veiligheid' als in de keten 'schoon'. De interviews zijn vervolgens gecodeerd door middel van open coderen en geanalyseerd. De focus van dit onderzoek is het thema leefbaarheid en veiligheid, omdat beiden aanspraak maken op de handhavingscapaciteit. Bovendien overlappen leefbaarheid en veiligheid dermate dat deze niet los van elkaar geanalyseerd kunnen worden. Dit onderzoek is zowel deductief als inductief van aard. De theorie over communicatie, vertrouwen en verantwoordelijkheid is gebruikt als basis voor de interviewvragen. Het inductieve deel van de theorie gaat over *conflict resolution* en de waan van de dag, omdat beide concepten aan het theoretisch kader zijn toegevoegd nadat beide concepten naar voren kwamen uit de interviews.

1.3 Relevantie

De doelstelling van dit onderzoek is om aanbevelingen te doen naar aanleiding van theoretisch en empirisch onderzoek naar hoe het beslismodel de samenwerking kan bevorderen. Daarnaast is dit onderzoek onderscheidend ten opzichte van het onderzoek dat is gedaan ten behoeve van het opstellen van het beslismodel. Het aantal respondenten overstijgt ruimschoots het aantal medewerkers dat heeft meegewerkt aan het opstellen van het beslismodel.² In dit onderzoek zijn meerdere medewerkers per niveau (strategisch, stedelijk tactisch, stadsdeel tactisch en operationeel) van het beslismodel geïnterviewd (zie bijlage 3). Dit onderzoek zorgt ervoor dat respondenten die niet in de werkgroep zaten nu weten wat het beslismodel inhoudt en waar zij binnen het beslismodel zullen opereren. Dit onderzoek draagt bij aan het vergroten van het draagvlak onder de medewerkers. Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek zijn aanbevelingen geschreven (zie bijlage 8), die vervolgens zullen worden verwerkt in het advies 'Samen werken, samen beslissen' (Van Kester, 2021). Ook de burger profiteert van deze nieuwe manier van werken, doordat leefbaarheidsproblemen zoals de afvalproblematiek beter en sneller kunnen worden aangepakt. Daarnaast helpt de

² Er zaten twaalf mensen in de projectgroep die het beslismodel heeft ontwikkeld. Er zijn 21 interviews gedaan waarvan zes respondenten ook in de projectgroep zaten.

nieuwe werkwijze de gemeente om de burger onderbouwd uit te leggen waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt op het gebied van handhaving.

Daarnaast wordt de theorie met betrekking tot wat invloed heeft op een goede samenwerking getoetst aan de hand van de empirische deelvragen waarbij gekeken wordt naar wat medewerkers in de praktijk zien als essentiële elementen van een goede samenwerking. De organisatiestructuur is een belangrijk element, omdat de manier waarop de organisatie is ingericht invloed heeft op de samenwerking. Voor het beslismodel is het belangrijk dat er een neutrale facilitator is die de deelnemers vertrouwen om de samenwerking te bevorderen (Schwartz 2005; Hoerl & Snee, 2012). Een gebrekkige communicatie kan worden gezien als een van de belangrijkste barrières voor een effectieve organisatie. Daarom zijn onderzoeken naar communicatie op de werkvloer relevant (Adu-Oppong & Agyin-Birikorang, 2014: 208). Een belangrijk onderdeel van samenwerken is vertrouwen. Cho en Park (2011: 2) benadrukken dat met name onderzoekers uit het publieke management de waarde inzagen van systematisch onderzoek naar vertrouwen. In dit onderzoek wordt vertrouwen erkend als belangrijk onderdeel dat de samenwerking zowel positief als negatief kan beïnvloeden. Ook wordt ingegaan op wat medewerkers van de gemeente Den Haag verstaan onder ‘sterk onderling vertrouwen’ en manieren (zoals *conflict resolution*) om dit vertrouwen te versterken (Mohr & Spekman, 1994; Huan & Yazdanifard, 2012). Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in welke factoren invloed hebben op samenwerking volgens medewerkers van een G4 gemeente³ in Nederland. Daarnaast gaat het onderzoek in op de verwachtingen van medewerkers van het nieuwe beslismodel en of dit de samenwerking gaat bevorderen.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in een politieke omgeving waar de wethouder van de dag een grote rol speelt. De gemeenteraad en of de wethouder kunnen besluiten om andere prioriteiten te stellen dan de prioriteiten die in de overleggen binnen het beslismodel zijn gesteld. Dit heeft geen invloed op de onderlinge samenwerking, maar wel op het behalen van de gestelde doelen (Van Kester, 2021: 20).

1.4 Hoofdstukindeling

³ G4 gemeenten zijn de grootste gemeenten van Nederland. Dit zijn de gemeenten Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht.

In hoofdstuk twee, het theoretisch kader, worden de belangrijke concepten en theorieën behandeld. De factoren die de samenwerking volgens de theorie beïnvloeden staan centraal waarbij allereerst wordt gekeken naar de concrete factoren (de organisatiestructuur- en organisatieprocessen) en vervolgens de abstracte factoren (communicatie, vertrouwen en verantwoordelijkheid). In hoofdstuk drie, methodologie, wordt ingegaan waarom kwalitatieve data- bestaande uit documentstudie en (expert) interviews- passend zijn voor dit onderzoek. Daarnaast worden in dit hoofdstuk de concepten geoperationaliseerd. Verder wordt er nader ingegaan op de data-analyse methodiek en worden zowel de validiteit als de betrouwbaarheid van dit onderzoek beschreven. In het vierde hoofdstuk, casus, wordt gekeken naar de organisatiestructuur die van toepassing is bij de gemeente Den Haag en het nieuwe beslismodel die de samenwerking tussen de verschillende afdelingen zou moeten verbeteren. In hoofdstuk 5, analyse en bevindingen wordt empirische data (semigestructureerde interviews) geanalyseerd en afgezet tegen de theorie. De bevindingen hiervan dienen ter beantwoording van de empirische deelvragen. In de conclusie wordt de hoofdvraag beantwoord aan de hand van de bevindingen uit de data, reflecterend op de theorieën en concepten uit het theoretisch kader. Tot slot worden hier aanbevelingen gedaan voor de gemeente Den Haag en wordt ingegaan op de beperkingen van dit onderzoek en suggesties voor toekomstig onderzoeksonderwerpen.

2 Theoretisch kader: De ingrediënten voor een goede samenwerking

In dit hoofdstuk zijn de meest essentiële concepten en theorieën die relevant zijn voor dit onderzoek uitgewerkt. Allereerst zal worden gekeken naar de concreet meetbare factoren die de samenwerking kunnen beïnvloeden, specifiek de manier waarop de organisatie en de processen in die organisatie zijn ingericht. In het eerste subhoofdstuk zal worden gekeken naar de invloed van hiërarchie op teamwork. Daarnaast ingegaan op het public governance model van Bossert (2002) welke een voorbeeld kan zijn voor het inrichten van deelprocessen om de samenwerking beter te structureren. Tot slot komt de behoefte aan een neutraal persoon (*facilitator*) bij samenwerking aan bod. In het tweede, derde en vierde subhoofdstuk wordt aandacht geschonken aan abstracte elementen die samenwerking mogelijkwerijs positief beïnvloeden. Hieronder vallen, op basis van de literatuur, communicatie, vertrouwen en verantwoordelijkheid. Hoewel *conflict resolution techniques* in mindere mate genoemd is in de literatuur, bleek dit concept sterk gelinkt aan wat de respondenten scharden onder ‘oud zeer’. Om die reden is dit onderwerp inductief benadert en na het uitvoeren van de interviews uitgebreid in het theoretisch kader onder het tweede subhoofdstuk. In hoofdstuk 3 methodologie worden de theoretische concepten geoperationaliseerd tot meetbare indicatoren.

2.1 Organisatiestructuren

In de wetenschappelijke literatuur wordt met het concept *governance* verwezen naar de verschillende organisatiestructuren. Het concept *governance* is in de wetenschappelijke literatuur een breed begrip (Bossert, 2002: 244; Bressers & Kuks, 2003: 2). Lynn, Heinrich en Hill (2000: 235) definiëren *governance* als: “*regimes of laws, administrative rules, judicial rulings, and practices that constrain, prescribe, and enable government activity, where such activity is broadly defined as the production and delivery of publicly supported goods and services*”. In de breedste zin gaat het bij de studie naar *governance* over de relatie tussen *governance* en de prestaties van de overheid (Lynn, Heinrich & Hill, 2000: 235). Volgens Stoker (2004: 3) gaat het bij *governance* om de regels en manieren waarop collectieve besluitvorming kan worden genomen. De focus op besluitvorming impliceert dat het niet gaat om het individu, maar over het besluitvormingsproces bij organisaties, systemen van organisaties of groepen van

individueen (Ansell & Gash, 2007: 3). Wanneer beide definities tegen elkaar afgezet worden, dan past de definitie van Stoker over collectieve besluitvorming het beste bij de strekking van *governance* binnen dit onderzoek, omdat het is toegespitst op het ontwikkelde beslismodel, dat zich richt op het besluitvormingsproces over leefbaarheid- en veiligheidsvraagstukken.

2.1.1 Horizontale versus verticale organisatiestructuur en samenwerking

In dit onderzoek wordt met name gefocust op het verschil tussen horizontale en verticale organisatiestructuren aangezien de meeste gemeenten een hiërarchische organisatiestructuur hebben (Silvis, 2017). Een verticale organisatiestructuur heeft meer hiërarchische elementen, waarbij opdrachten van boven naar beneden gedelegeerd worden. Dit leidt tot een sterkere wij-zij mentaliteit binnen de organisatie en de centralisatie van macht, wat kan leiden tot ongelijkheid. Bij een horizontale organisatiestructuur ligt de nadruk minder op hiërarchie en daarmee het ‘wij tegen zij denken’ en meer op samenwerking. Het aanpassen van de organisatiestructuur van verticaal naar horizontaal wordt horizontalisering genoemd waarbij “[...] *verantwoordelijkheid wordt afgelegd naar elkaar en niet naar autoriteit*” (Silvis, 2017: 21).

Het veranderen van de structuur is echter niet eenvoudig. Veel organisaties zijn op een (verticale) manier ingericht, waardoor deze vaak botsen met de principes (anti-macht, samenwerken, onderhandelen en gelijkheid) van de horizontale structuur. Een voorbeeld hiervan zijn de functiewaarderingssystemen bij de gemeente, waarbij enkel verticale groei (op basis van hiërarchisch niveau) en niet horizontale groei (gebaseerd op vakinhoudelijke groei met hogere verantwoordelijkheden) beloond wordt. Silvis (2017: 24) beargumenteert dan ook dat er bij gemeenten op dit moment nog geen sprake is van horizontaal werken. Overheden bevinden zich daarentegen nog in de fase van horizontalisering. Ondanks het feit dat horizontalisering leeft bij de gemeente zijn er ook kritiekpunten op een horizontale structuur. Volgens Silvis (2017: 24) wordt het door horizontalisering en de daarbij horende verspreiding van verantwoordelijkheden moeilijker voor het openbaar bestuur om te controleren en beheersen. Naast de organisatiestructuur heeft ook de manier waarop organisatieprocessen zijn ingericht invloed op de mate van onderlinge samenwerking.

2.1.2 Public governance

Binnen dit onderzoek ligt de focus met name op *public governance*. Volgens Bossert (2002) worden onder de term *public governance* voorstellen gedaan voor verbeteringen van de informatievoorziening over de plannen en resultaten van de overheid bij zowel de begroting als de verantwoording. Het doel hiervan is dat de realisatie van doelstellingen gewaarborgd wordt (Bossert, 2002:244). Volgens Bossert (2002) kan *public governance* als volgt worden gedefinieerd:

“Het waarborgen van de onderlinge samenhang en de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden van organisaties in de publieke sector, gericht op efficiënte en effectieve realisatie van beleidsdoelstellingen, alsmede het daarover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden” (Bossert, 2002: 245).

Bij *public governance* zijn vier deelprocessen van belang, namelijk sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden. Bij *sturen* is het van belang om richting te geven aan organisatiedoelen waarbij aandacht moet zijn voor de organisatiestructuur en het vormgeven van de processen. Dit vormt de basis voor de andere onderdelen (Bossert, 2002: 245). Nadat de sturing is uitgewerkt gaat het bij *beheersen* om dat maatregelen en procedures worden ingevoerd en opgevolgd om de gestelde doelen te behalen. Bij het onderdeel *toezicht houden* is het van belang dat de betrokken partners inzicht hebben in de mate waarop de doelstellingen gerealiseerd zijn en/ of worden. *Verantwoorden* is het sluitstuk van deze vier onderdelen waarbij verantwoording wordt afgelegd aan het hogere management en/of de bestuurders over de uitkomsten van het project en over de al dan niet behaalde doelstellingen (Bossert, 2002: 245-246).

De structuur die het model van Bossert biedt, draagt mogelijk bij aan een betere samenwerking, omdat het model ingaat op de nodige communicatie (in de vorm van sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden) en het belang van het halen van het collectieve doel. Het onderhouden van de communicatie en het nastreven van het behalen van het gezamenlijke doel is een taak die een neutraal persoon, ook wel facilitator genoemd op zich kan nemen.

2.1.3 De rol van de facilitator

In iedere organisatie wordt met teams gewerkt. Het komt weinig voor dat een project door één persoon gedaan wordt. Samenwerking is noodzakelijk om projecten sneller en van een hoger niveau op te leveren (Hoerl & Snee, 2012: 429). Ook Mohr en Spekman (1994: 138) benadrukken dat het voor een goede samenwerking belangrijk is dat de samenwerkende partijen hun *onderlinge afhankelijkheid* erkennen en de krachten bundelen om de gestelde doelen te bereiken. Daarnaast is het essentieel dat de betrokken partijen erkennen dat ze deze doelen niet op zichzelf kunnen behalen (Mohr & Spekman 1994: 138). Om overleggen succesvol te laten verlopen wordt gebruik gemaakt van experts, zoals facilitators (Dong, Lepri, Cappalletti Pentland, Painesi & Zancanaro, 2007: 1).

Volgens Hoerl & Snee, (2012: 434) heeft een facilitator een aantal rollen. Allereerst is het de bedoeling dat de facilitator het proces makkelijker maakt. Ook stelt de facilitator de agenda op in samenspraak met de deelnemers en bespreekt hoe de besluitvorming moet plaatsvinden. Tijdens het overleg zorgt de facilitator ervoor dat er niet wordt afgedwaald tijdens discussies en houdt bij dat alle agenda items aan bod komen (Hoerl & Snee, 2012: 434). Dong, et al. (2007: 1) hebben een beschrijving van de rol van de facilitator die overeenkomsten vertoont met die van Hoerl & Snee (2012). Zij omschrijven de rol van de facilitator als buitenstaander die deelneemt aan de vergaderingen en hierbij de deelnemers helpt gefocust te blijven en de discussies op het gebied van richting en tempo te sturen (Dong, et al. 2007: 1).

Schwartz (2005: 3) benadrukt dat alle participanten aan het overleg de facilitator moeten vertrouwen. Dit vertrouwen kan enkel worden bereikt als de facilitator voldoet aan een aantal factoren. Allereerst is het van belang dat de facilitator geaccepteerd wordt door alle betrokkenen als een nuttige bijdrage aan het overleg. Daarnaast is het belangrijk dat de facilitator een neutraal persoon is, die geen voorkeur heeft voor een van de oplossingen aangedragen door een gedeelte van de groep. Tot slot is het niet de bedoeling dat de facilitator mandaat heeft om beslissingen te nemen, gezien dit de neutrale rol kan aantasten. Om die reden is het noodzakelijk dat de facilitator niet betrokken is bij het project.

In dit subhoofdstuk is gekeken naar de relatie tussen de organisatiestructuur en de mate van onderling samenwerken. Bij horizontale organisatiestructuren ziet men een hogere

mate van samenwerking, terwijl het wij-zij denken groter is bij hiërarchische organisatiestructuren, zoals vaak het geval is bij gemeenten (Silvis, 2017). Gelinkt aan de organisatiestructuur is de manier waarop processen zijn ingericht binnen de organisatie. Het model van Bossert (2002) biedt structuur aan samenwerking in de vorm van sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden binnen *public governance*. Ook kan een neutraal persoon zoals een facilitator de samenwerking bevorderen. Gezien het beslismodel een formalisatie is van de samenwerking tussen de verschillende afdelingen betrokken bij het leefbaarheid en veiligheidsvraagstuk in het fysieke domein, is het van belang dat het beslismodel voldoet aan een juiste organisatiestructuur met de juiste organisatieprocessen.

Niet alleen de organisatiestructuur en de organisatieprocessen kunnen de samenwerking positief of negatief beïnvloeden. Hieronder zal worden gekeken naar de meer abstracte factoren die de samenwerking kunnen beïnvloeden. Deze factoren zijn moeilijker meetbaar gezien een eenduidige definitie ontbreekt en men vaak uiteenlopende meningen heeft over de mate waarin de elementen van belang zijn. Allereerst zal worden gekeken naar het belang van goede communicatie en barrières die dit verhinderen. Ook worden de verschillende elementen van communicatie (*attributes of partnership, communication behavior* en *conflict resolution*) belicht. Vervolgens wordt gekeken naar het belang van vertrouwen op de werkvloer, wat zowel invloed kan hebben op het goed kunnen omgaan met stressvolle situaties, de bereidheid tot samenwerking, medewerkerstevredenheid en commitment. Tot slot is gedeelde verantwoordelijk (*shared responsibility*) van belang voor een goede samenwerking.

2.2 Communicatie

Communicatie is het proces waarbij informatie wordt overgebracht en waarbij je jezelf begrijpelijk maakt (Adu-Oppong & Aydin-Birikoran, 2014: 208). Bij communicatie zijn twee elementen van belang. Aan de ene kant de zender en aan de andere kant de ontvanger die via een medium met elkaar communiceren. De ontvanger communiceert vervolgens of de boodschap begrepen is. Bij effectieve communicatie is het van belang dat de zender helder is in de communicatie waardoor het duidelijk is voor de ontvanger waar het over gaat en er geen verwarring ontstaat

(Adu-Oppong & Aydin-Birikoran, 2014: 208-209). Er zijn een vijftal redenen waarom communicatie belangrijk is:

1. Communicatie zorgt voor medewerkerstevredenheid en vergroot de loyaliteit en het vertrouwen.
2. Open communicatie kan zowel conflicten voorkomen als oplossen.
3. Effectieve communicatie bevordert de productiviteit en draagt in grote mate bij aan het succes van een organisatie.
4. Open communicatie leidt tot betere persoonlijke en professionele relaties.
5. Communicatie draagt bij aan een beter gebruik van middelen waardoor de productiviteit hoger wordt (Adu-Oppong & Aydin-Birikoran, 2014: 209).

Mohr en Spekman (1994: 137) omschrijven drie factoren die belangrijk zijn voor goede communicatie. Dit zijn “*attributes of the partnership*”, “*communication behavior*” en “*conflict resolution techniques*”. Met “*attributes of the partnership*” wordt bedoeld dat afspraken tussen partijen kunnen helpen om de informatiestroom tussen de partijen te managen waardoor een diepgaande en dynamische samenwerking mogelijk wordt. Samenwerking is succesvol wanneer er goede *coördinatie* is die ervoor zorgt dat de betrokken partijen de taken uitvoeren die hen zijn toebedeeld. Zonder goede coördinatie is het moeilijk om de gestelde doelstellingen te behalen (Mohr & Spekman 1994, 138). “*Communication behavior*” is een essentiële factor voor samenwerking. Er zijn drie aspecten die van belang zijn, namelijk: communicatiekwaliteit, de mate van informatie-uitwisseling en participatie in de planning en het stellen van doelen (Mohr & Spekman 1994, 138). De *kwaliteit van communicatie* is van belang bij de overdracht van informatie. Hierbij gaat het om aspecten als nauwkeurigheid, tijdigheid, adequaatheid en geloofwaardigheid van de gedeelde informatie. De kwaliteit van communicatie is de belangrijkste succesfactor (Mohr & Spekman 1994: 138). Bij *informatie delen* gaat het over het delen van (vertrouwelijke) informatie tussen de samenwerkende partijen. Hoe beter de onderlinge verhoudingen, hoe makkelijker informatie gedeeld wordt en des te beter zijn betrokkenen in staat hun taken effectiever uit te voeren. Ook draagt dit bij aan een grotere tevredenheid over de samenwerking (Mohr & Spekman 1994: 139). Bij participatie gaat het om de mate waarin de samenwerkende partijen gezamenlijk een planning maken en doelen stellen. De mogelijkheid voor partijen om zulke input te leveren is belangrijk voor succesvolle samenwerking en leidt tot meer tevredenheid. Het gezamenlijk maken van de planning helpt bijvoorbeeld om verwachtingen te managen en de taken van de betrokken partijen te specificeren, waardoor alle partijen weten waar ze aan toe zijn (Mohr & Spekman, 1994: 139).

Er zijn ook barrières die goede communicatie in de weg kunnen zitten. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen omgeving en persoonlijke barrières (Adu-Oppong & Aydin-Birikoran, 2014: 210). Bij omgevings barrières gaat het om de strijd voor aandacht en tijd tussen de zender en de ontvanger. Er is in dat geval onvoldoende tijd om een goed inhoudelijke boodschap over te brengen. Ook kan een omgevingsbarrière ontstaan door miscommunicaties door het gebruik van jargon. Tot slot kan status en macht van bijvoorbeeld het topmanagement intimiderend zijn waardoor men iemand met een hogere functie niet aan durft te spreken. Persoonlijke barrières kunnen ontstaan door individuele opvattingen over waarden en een gebrek aan sensitiviteit van zowel de zendende als de ontvangende kant (Adu-Oppong & Aydin-Birikoran, 2014: 210).

Het derde element van een goede communicatie beschreven door Mohr en Spekman (1994:139) is *conflict resolution techniques*. Een conflict is een situatie waarbij twee of meerdere partijen het oneens zijn. Conflicten komen in iedere organisatie wel eens voor en ontstaat bijna altijd uit gebrekkige communicatie. “*Conflict is misinterpreting one’s words or value*” (Huan & Yazdanifard, 2012: 142). Er kan onderscheid gemaakt worden tussen twee soorten conflicten namelijk *task conflict* (taken conflict) en *relationship conflict* (relatie conflict). Bij de eerste vorm van conflict gaat het over verschillende ideeën en meningen over hoe een bepaald probleem opgelost zou moeten worden (Huan & Yazdanifard, 2012:142). Dit type conflict leidt er vaak toe dat men creatiever wordt in het zoeken van een oplossing. In andere woorden, dit type conflict kan in het voordeel werken voor het team. Relatie conflict ontstaat wanneer niet het conflict wordt opgelost maar waarbij partijen elkaar de schuld geven. Dit type conflict wordt meestal veroorzaakt door botsende normen en waarden of tegenstrijdige persoonlijke idealen. Dit type conflict heeft een meer negatieve lading en kan resulteren in een lagere productiviteit en motivatie onder teamleden: 142-143).

Het niet oplossen van conflicten kan tot zowel directe als indirecte consequenties leiden. Een directe consequentie is dat het conflict tussen de verschillende leden in komt te staan waardoor communicatie bemoeilijkt of onmogelijk wordt. Indirecte consequenties zijn onder andere een verminderde commitment en een verhoogd arbeidsverzuim (Huan & Yazdanifard, 2012: 143-144). Bij “*conflict resolution techniques*” is het van belang dat de impact van geschilbeslechting zowel productief als destructief kan uitpakken en dat de manier waarop conflicten worden opgelost

belangrijk is voor het succes van de samenwerking (Mohr & Spekman, 1994: 139). Huan en Yazdanifard (2012: 147-149) introduceren acht stappen die nodig zijn bij het oplossen van conflicten op de werkvloer:

1. Zorg ervoor dat de regels en verwachtingen van de organisatie helder zijn zodat iedereen weet wat van hem/ haar verwacht wordt.
2. Selecteer een facilitator die bijvoorbeeld een neutrale rol kan spelen bij de communicatie tussen de personen die met elkaar in conflict zijn.
3. Onderzoek de details en achtergrond van het probleem waarover het conflict is ontstaan.
4. Zorg ervoor dat de feiten en de verschillende percepties over het conflict helder zijn.
5. Focus op zowel individuele als gedeelde behoeften met betrekking tot de oplossing van het conflict.
6. Zorg ervoor dat er meerdere oplossingen voor het conflict klaar staan als plan B. Dit is vooral bij complexe conflicten van belang.
7. Ontwikkel haalbare kleine stappen richting het eindpunt: het oplossen van het conflict. Het oplossen van kleine problemen is gemakkelijker, wat de motivatie van teamleden kan verhogen.
8. Focus op het gedeelde doel. Hiervoor kan niet elk individueel doel gerealiseerd worden en dus zijn compromissen nodig.

2.3 Vertrouwen

Vertrouwen is een belangrijke pijler voor succesvolle samenwerking. Indien er een goede vertrouwensrelatie is tussen partijen zullen deze beter kunnen handelen bij stressvolle situaties en beter met stressfactoren kunnen omgaan. Een gebrek aan vertrouwen is schadelijk voor belangrijke onderdelen in de samenwerkingsrelatie waaronder informatie-uitwisseling en de effectiviteit om gezamenlijk problemen op te lossen (Mohr & Spekman 1994: 138). In de literatuur over vertrouwen worden twee soorten van vertrouwen uitgesplitst. Enerzijds is er “*knowledge-based trust*”, oftewel vertrouwen op basis van kennis over het werk dat de ander doet. Anderzijds is er “*identification-based trust*” waarbij het gaat over vertrouwen in de ander door de persoonlijke band die er onderling is. Het is van belang om te erkennen dat vertrouwen

er niet ineens is, maar dat deze moet groeien. Onderling contact speelt hierbij een belangrijke rol (Gerritsen & Nauta, 2008: 112).

Cho en Park (2011: 2) onderzochten de relatie tussen vertrouwen op de werkvloer en de mate van medewerkerstevredenheid en commitment. Vertrouwen wordt gekenmerkt als een belangrijke factor die de stabiliteit van de organisatie en het welzijn van de organisatieleden beïnvloed. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen interpersoonlijk vertrouwen en institutioneel vertrouwen. Het laatste “*emerges from the rules and structured relations of the organization, it is built by nurturing organizational culture or through system management*” (Cho & Park, 2011: 7). Institutioneel vertrouwen kan worden opgedeeld in drie aspecten: vertrouwen in het management, de leidinggevenden en de collega’s. Cho en Park (2011: 10-11) hebben drie factoren geïdentificeerd die institutioneel vertrouwen positief of negatief kunnen beïnvloeden.

Heldere doelstellingen kunnen een drijvende kracht zijn voor organisaties om hun prestaties te bevorderen. Een heldere missie en daarbij heldere individuele doelstellingen zijn essentieel voor een sterke mate van vertrouwen in de organisatie. Hier is een belangrijke rol weggelegd voor het topmanagement, omdat zij moeten zorgen voor heldere doelstellingen. Voor publieke organisaties is het echter lastiger om hun missie te vertalen naar specifieke doelstellingen dan voor private organisaties. Daarnaast is het van belang dat er genoeg autonomie is voor werknemers om hun taken zelfstandig te kunnen uitvoeren. Hiervoor is het van belang dat er genoeg tijd en flexibiliteit is voor individuen. Ook vergroot duidelijke communicatie het vertrouwen. Kwalitatief goede en heldere communicatie over het beleid/ de regels van de organisatie en de taken van de leden leidt tot een sterkere mate van vertrouwen (Cho & Park, 2011: 10-11).

2.4 Verantwoordelijkheid

Een belangrijk onderdeel van samenwerken is de gedeelde verantwoordelijkheid (*shared responsibility*). Nollkaemper (2018) bespreekt in zijn paper de voor- en nadelen van *shared responsibility* bij *global governance*. Aan de ene kant dekt gedeelde verantwoordelijkheid bepaalde zaken die anders niet verantwoord zouden worden. Dit geldt vooral voor verantwoordelijkheden die moeilijk toe te wijzen zijn aan een specifiek persoon of afdeling. Aan de andere kant kan gedeelde verantwoordelijkheid leiden tot “*a diffusion of responsibility*” (Nollkaemper, 2018: 524), waardoor

onduidelijk wordt wie er uiteindelijk verantwoordelijk is voor wat. Prins en Cachet (2011: 44), waarschuwen eveneens voor het probleem van vele handen, waarbij door de gedeelde verantwoordelijkheid niemand meer echt verantwoordelijk is.

Er is sprake van verticale verantwoording wanneer er een hiërarchische relatie is tussen de actor en het forum waaraan de actor verantwoording moet afleggen (Bovens, 2005: 9). Tegenover verticale verantwoording staat horizontale verantwoording. Bij horizontale verantwoording is er geen sprake van een hiërarchische relatie tussen de actor en het forum en is er ook geen verplichting tot het afleggen van verantwoording (Bovens, 2005: 9). In de adviesnotitie ‘aansturing’ (Van Kester, 2021: 5) komt verantwoording afleggen op horizontaal niveau niet aan bod.

Uit de literatuur blijkt dat communicatie essentieel is voor een goede samenwerking. Commitment, coördinatie en vertrouwen dragen in grote mate bij aan een diepgaande en dynamische samenwerking. De kwaliteit van communicatie, informatie-uitwisseling en participatie om gezamenlijk doelen te stellen en een planning te maken zijn essentiële factoren voor organisatiesucces. Daarnaast is het oplossen van geschillen en het gebruik van de juiste technieken van groot belang voor een succesvolle samenwerking. Ook blijkt een grote mate van onderling vertrouwen van belang te zijn voor een goede samenwerking. Tot slot is het van belang dat leden van de organisatie verantwoordelijkheid nemen voor een goede samenwerking. Dit blijkt echter lastig wanneer samenwerking vraagt om een hoge mate van gedeelde verantwoordelijkheid.

2.5 Samenvatting

Voor de beantwoording van de theoretische deelvraag “*Welke concrete en abstracte factoren beïnvloeden de samenwerking?*” is allereerst onderscheid gemaakt tussen concrete en abstracte factoren. Hieruit is gebleken dat het beslismodel onder andere zal moeten voldoen aan het hebben van de juiste organisatiestructuur en deelprocessen (zoals die beschreven door Bossert) en het hebben van een neutrale facilitator.

De abstracte factoren die samenwerking beïnvloeden uit de literatuur zijn; communicatie (Mohr & Spekman 1994; Adu-Oppong & Aydin-Birikoran, 2014), vertrouwen (Gerritsen & Nauta, 2008; Cho & Park, 2011) en verantwoordelijkheid (Bovens, 2005; Nollkaemper, 2018). Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat bovenstaande elementen constant onderhevig zijn aan elkaar met zowel positieve als negatieve consequenties voor samenwerking. Communicatie is bijvoorbeeld essentieel voor een goede samenwerking in het algemeen. Vertrouwen, het hebben van dezelfde

doelen en het kunnen oplossen van conflicten op de werkvloer zijn echter ook gebaat bij een goede communicatie. Met andere woorden het missen van een van deze elementen (ingrediënten) maakt het hebben van een goede samenwerking door middel van het beslismodel (het recept) haast onmogelijk.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk zal dieper worden ingegaan op de methodologie die gebruikt is voor dit onderzoek. Ten eerste wordt beschreven waarom zowel het onderwerp (samenwerkingsverbetering op het gebied van leefbaarheid en veiligheid in het fysieke domein) als de focus van dit onderzoek (de gemeente Den Haag als *single case study*) vragen om een kwalitatieve onderzoeksmethode. Ten tweede zal worden belicht waarom een combinatie van literatuurstudie, documentstudie en semi- gestructureerde interviews zijn gebruikt om de onderzoeksvraag te beantwoorden. De concepten en theorieën uit het theoretisch kader zijn in dit hoofdstuk geoperationaliseerd tot meetbare indicatoren. Deze zijn vervolgens geanalyseerd door de interviews te coderen. De bevindingen van dit onderzoek komen dan ook voort uit de combinatie tussen de data en de theorie uit het theoretisch kader. Tot slot wordt ingegaan op de betrouwbaarheid, validiteit en de beperkingen van dit onderzoek.

3.1 Studieontwerp

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een kwalitatieve *single case study*. Er wordt gekeken naar de meningen van werknemers over samenwerking in het algemeen en de verwachtingen over hoe het nieuwe beslismodel de samenwerking tussen gemeentelijke onderdelen zal beïnvloeden. Om die reden wordt gebruik gemaakt van een kwalitatief onderzoek. Voor het onderzoeken van meningen en verwachtingen kan het beste gebruik gemaakt worden van kwalitatieve onderzoeksmethoden, zoals semigestructureerde interviews (Verhoeven, 2018: 28).

De keuze voor een *case study* lag voor de hand, omdat het een bijdrage levert aan de oplossing van een vraagstuk uit de praktijk (Van Thiel, 2015: 106). Er is gekozen voor een *single case study* bij de gemeente Den Haag, omdat het beslismodel dat wordt onderzocht in dit onderzoek specifiek ontwikkeld is na de invoering van IGW om de samenwerking tussen de verschillende afdelingen te bevorderen, die betrokken zijn bij het leefbaarheid- en veiligheidsvraagstuk in de gemeente Den Haag (Den Haag, 2019: 10).

Dit onderzoek heeft zowel deductieve als inductieve elementen. Bij deductief onderzoek wordt bestaande theorie gebruikt om een fenomeen te verklaren. Hierbij wordt de bestaande theorie getoetst door middel van het onderzoek. Bij inductief onderzoek wordt er eerst een observatie gedaan waarna er gekeken wordt in hoeverre

de theorie een verklaring kan bieden voor de observatie (Van Thiel, 2020: 36-37). De literatuur over vertrouwen, communicatie en verantwoordelijkheid en het interne document over het beslismodel hebben de basis gevormd voor de ontwikkeling van de vragenlijst.

3.2 Dataverzameling

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een combinatie van verschillende dataverzamelingstechnieken en bronnentriangulatie. Het literatuuronderzoek omvat de wetenschappelijke literatuur op het gebied van theorieën en concepten over samenwerking die gebruikt zijn bij het vormgeven van de interviewvragen. Voor de documentstudie zijn zowel interne als openbare stukken van de gemeente Den Haag geraadpleegd. De interne stukken, zoals jaarplannen en reorganisatieplannen, waren beschikbaar voor inzage via de *SharePoint* omgeving van de Gemeente Den Haag. De openbare stukken zijn stukken die in de Gemeenteraad zijn besproken en gepubliceerd in het Raads Informatie Systeem (RIS) van de Gemeente Den Haag, zoals de Nota handhaving buitenruimte 2021-2022.

Voor dit onderzoek zijn 21 semigestructureerde interviews (met een duur van 45 tot 60 minuten) afgenomen bij medewerkers van de gemeente Den Haag. Volgens Boeije (2009: 62) is het voordeel van semigestructureerde interviews ten opzichte van open interviews (ongestructureerde interviews) dat er bij dit type interviews beter nagegaan kan worden of alle onderwerpen aan bod zijn gekomen (Boeije, 2009: 62). Een ander voordeel van semigestructureerde interviews is dat er in tegenstelling tot een volledig gestructureerd interview ook ruimte is om aanvullende vragen te stellen, bijvoorbeeld naar aanleiding van een onverwachts relevant onderwerp (Van Thiel, 2015: 114). Voor de interviews is gebruik gemaakt van een interview protocol (zie bijlage 1) bestaande uit een introductie, de vragen en de afsluiting. Bij de introductie komen het doel van het onderzoek, de werkwijze en de toestemming voor de opname van het interview en het verwerken ervan aan bod. Toestemming tot het opnemen van het interview is ook verwerkt in de e-mailuitnodiging. Deze toestemming is belangrijk, zodat de participanten een geïnformeerde keuze kunnen maken om al dan niet deel te nemen aan het onderzoek (Boeije, 2009: 45). De interviewvragen zijn terug te vinden in bijlage 2. De antwoorden van de respondenten zijn anoniem verwerkt in de analyse en relevante citaten staan in bijlage 6 en 7. De respondenten zijn aangeduid met hun

functietype, om de privacy van de medewerkers te waarborgen. Dit onderzoek kan een gevoelig onderwerp zijn voor de respondenten, omdat hen bijvoorbeeld gevraagd is naar het onderling vertrouwen op de werkvloer en het nemen van de verantwoordelijkheid. De voor dit onderzoek gebruikte citaten zijn ter controle voorgelegd aan de respondenten om eventuele fouten te kunnen corrigeren (Van Thiel, 2015: 119-120).

De interviewvragen zijn ingericht, zodat deze de empirische deelvragen kunnen beantwoorden. Het eerste deel van de interviewvragen zijn bedoeld om een algemeen beeld te verkrijgen van de elementen die door de geïnterviewde belangrijk worden gevonden met betrekking tot samenwerking. De vervolgvragen zijn meer toegespitst op het beslismodel (zie bijlage 4). De respondenten zijn afkomstig van verschillende niveaus binnen het beslismodel. Het niveau waarop zij zich bevinden in het beslismodel is bepaald op basis van ieders functie. Zo zit de manager ‘operaties’ van de Handhavingsorganisatie op het stedelijk strategisch niveau, omdat die functie behelst dat er naar grote lijnen wordt gekeken en de invulling van de operaties op stadsdeel tactisch niveau plaatsvindt. Een aantal respondenten is op meerdere niveaus in het beslismodel actief. Er is geprobeerd om respondenten vanuit meerdere stadsdelen te benaderen, omdat ieder stadsdeel een eigen dynamiek heeft en het mogelijk is dat de stadsdelen verschillende belangen hebben. De respondenten die benaderd zijn, werken voor Dienst Publiekszaken (DPZ) binnen de sector Stadsdelen & Wijken. Ook zijn respondenten benaderd van Dienst Stadsbeheer (DSB) die werkzaam zijn voor de beleidsafdeling of voor de handhavingsorganisatie. Tot slot is een operationeel specialist van de politie benaderd waarvan er één is geïnterviewd, omdat de politie tevens een onderdeel is van de aanpak van leefbaarheids- en veiligheidsproblemen.⁴ Afhankelijk van het niveau waarop de medewerkers opereren, zijn de vragen over horizontale en verticale samenwerking op hun niveau toegespitst. Er zijn drie interviews afgenomen met medewerkers op strategisch niveau, acht interviews met medewerkers op stedelijk tactisch niveau, zes medewerkers op stadsdeel tactisch niveau en vier medewerkers die zowel op stadsdeel tactisch als op operationeel niveau werkzaam zijn.

3.3 Data-analyse en operationalisatie

⁴ Het overzicht van de geïnterviewden (inclusief functie en dienst) waarbij ze geclusterd zijn op niveau, is te vinden in bijlage 3. Er zijn 26 medewerkers benaderd en er zijn 21 mensen geïnterviewd.

De afgenomen interviews zijn getranscribeerd, waarna deze konden worden gecodeerd voor de analyse. Bij coderen wordt de kwalitatieve data opgesplitst in kleine stukjes, die vervolgens een eigen code toegewezen krijgen. Daarna kunnen de codes die betrekking hebben op hetzelfde onderwerp met elkaar vergeleken worden (Van Thiel, 2015: 168). De codes komen overeen met de begrippen uit de operationalisatie en zijn dus vooraf vastgesteld (Van Thiel, 2015: 170). De transcripten van de interviews zijn door middel van open coding gecodeerd, waarbij alle begrippen opgeschreven zijn. Vervolgens zijn bij het axiaal coderen de begrippen per onderwerp geclusterd. Hierdoor is het overzichtelijker om een analyse te maken (Boeije, 2005: 99). De relevante citaten zijn per concept geclusterd en terug te vinden in de bijlagen 6 en 7.

De operationalisatie van de relevante theorieën en concepten uit het theoretisch kader is noodzakelijk om empirische data te verkrijgen uit de interviews. Om te kunnen operationaliseren zijn de te onderzoeken concepten gedefinieerd en daarmee afgebakend in hoofdstuk 2. Vervolgens is bepaald welke uitingsvormen de theoretische concepten aannemen en welke concepten gebruikt worden voor de meting. Tot slot is van de variabelen bepaald welke waarde ze kunnen aannemen en wat de verbanden tussen de variabelen zijn in het theoretisch construct (Van Thiel, 2015: 56). Zowel in het theoretisch kader als in de operationalisatie is onderscheid gemaakt op basis van meetbaarheid per concept. De organisatiestructuur (de manier waarop de organisatie is ingericht) is daarbij concreet en daarom gemakkelijker te meten door te kijken naar het hebben van een neutraal persoon en de mate van hiërarchie in de organisatie. De overige elementen worden aangeduid als moeilijk definieerbare, abstracte kenmerken, gezien deze moeilijker meetbaar zijn. Factoren van samenwerking, zoals communicatie en onderling vertrouwen, zijn namelijk eerder gebaseerd op gevoelens, ervaringen en meningen.

Concept	Indicator	Meetbare indicatoren	Eenduidigheid definitie
Organisatiestructuur	Governance	- Manier waarop organisatie is ingericht - Manier waarop processen in organisatie zijn ingericht	Concreet
	Facilitator/ secretaris	- Onafhankelijkheid/neutraliteit - Procesbegeleider (bijsturen discussies, praktische taken)	Concreet

		zoals agenda opstellen)	
Communicatie	<i>Coördinatie</i>	- Afstemming over uitgevoerde taken	Abstract
	<i>Communication behavior</i>	- Kwaliteit van communicatie (nauwkeurigheid, tijdigheid, adequaatheid en geloofwaardigheid van de gedeelde informatie)	Abstract
	<i>Conflict resolution</i>	- Conflict over relatie - Conflict over taak	Abstract
Vertrouwen	<i>Knowledge-based trust</i>	- Feedback geven en ontvangen - Autonomie om individuele taken uit te voeren (mandaat) - Duidelijke communicatie	Abstract
	<i>Identification-based trust</i>	- Vertrouwen in het management - Vertrouwen in collega's - Vertrouwen in leidinggevenden	Abstract
Verantwoordelijkheid	<i>Shared responsibilities</i>	-Invloed van gedeelde verantwoordelijkheid op het nemen van verantwoordelijkheid op individueel niveau	Abstract

Tabel 3.1: Operationalisatie.

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Een onderzoek is betrouwbaar wanneer de metingen controleerbaar en inzichtelijk zijn. Daarnaast zijn bij herhaling van het onderzoek, de uitkomsten min of meer hetzelfde. De gevoelens of vooroordelen van de onderzoeker mogen er niet in doorklinken (Van Thiel, 2015: 60). Een nadeel van een *single case study* is dat het lage aantal onderzoekseenheden kan leiden tot problemen met de betrouwbaarheid en validiteit. Het gebruik van triangulatie waarbij meerdere soorten bronnen (wetenschappelijke literatuur, documentstudie en interviews) worden gebruikt, vergroot de betrouwbaarheid van dit onderzoek (Van Thiel, 2015: 112-113). Een beperking van dit onderzoek is dat de onderzoeker bij de gemeente Den Haag werkt en daardoor mogelijk minder objectief is. De onderzoeker is echter werkzaam bij een afdeling van de gemeente die niet betrokken is bij het leefbaarheids- en/of veiligheidsdomein. Hierdoor is de onderzoeker

ook niet betrokken geweest bij het project om IGW op te zetten noch bij de totstandkoming van het beslismodel. Het feit dat de onderzoeker werkzaam is bij de gemeente heeft ook voordelen. Allereerst is de onderzoeker goed bekend met het werkveld. Door het scriptieonderzoek te combineren met een opdracht vanuit de handhavingsorganisatie was het gemakkelijker om medewerking van de respondenten te krijgen en was vrijwel iedereen bereid om tijd vrij te maken.

Er zijn in de literatuur verschillende vormen van validiteit beschreven, die geschaard kunnen worden onder twee hoofdvormen namelijk, interne en externe validiteit. Bij interne validiteit is het van belang dat bij het onderzoek de effecten zijn gemeten die de onderzoeker wilde meten. Het is van belang dat het theoretisch construct goed wordt weergegeven bij de operationalisatie en of de veronderstelde causaliteit tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen uit het onderzoek blijkt (Van Thiel, 2015: 61-62). Zoals in het theoretisch kader en de operationalisatie is gebleken, kan in dit onderzoek onderscheid worden gemaakt tussen meer concrete en abstracte indicatoren. Met betrekking tot interne validiteit binnen dit onderzoek is het moeilijker te garanderen dat gemeten is wat gemeten moet worden bij de abstracte begrippen. Wat bijvoorbeeld de ene respondent goede communicatie vindt, kan tenslotte verschillen van een ander. Om die reden vraagt dit onderwerp om een zekere interpretatieslag. Om interpretatiefouten te minimaliseren is ervoor gekozen om de geïnterviewden hun eigen citaten te laten controleren.

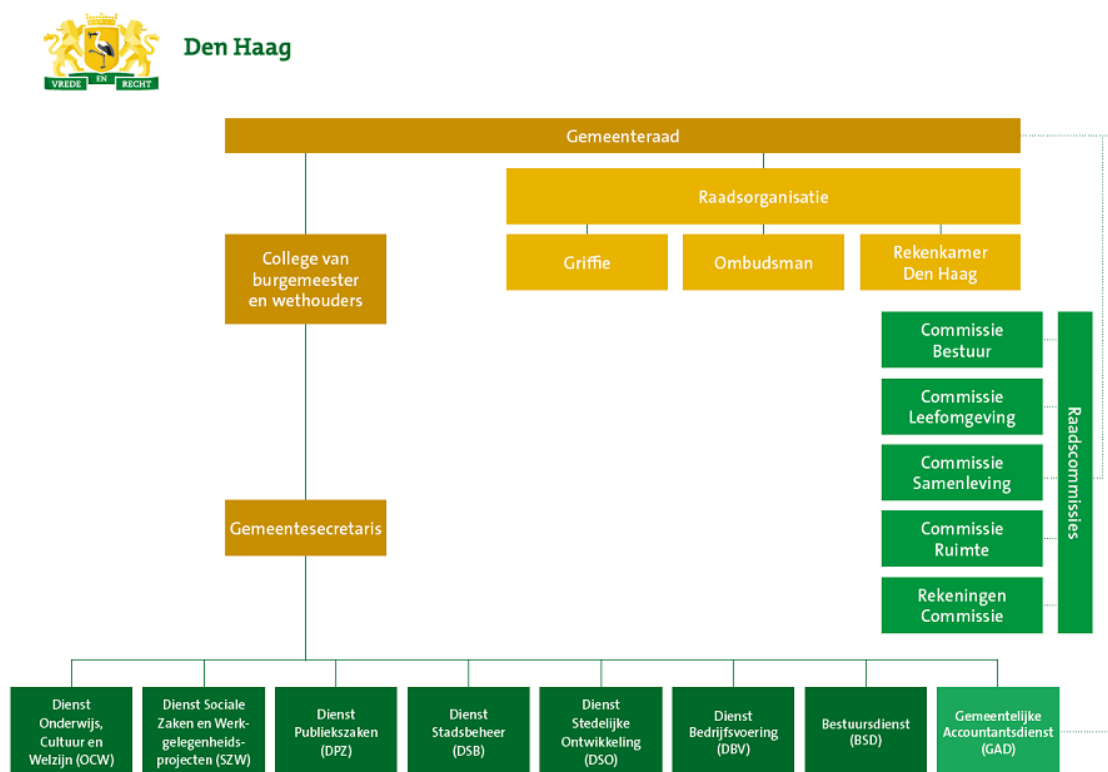
Bij externe validiteit gaat het om generaliseerbaarheid van het onderzoek. Dit heeft voornamelijk betrekking op statistische onderzoeken, omdat daar vaak met steekproeven onderzoek wordt gedaan (Van Thiel, 2015: 62). Bij *case study* onderzoeken is de analytische generaliseerbaarheid van belang. Analytische generaliseerbaarheid houdt in dat het theoretisch model wordt toegepast op één of meerdere empirische cases. Het doel van dit type onderzoek is om aan de hand van de uitkomsten van het casusonderzoek de theorie te valideren en eventueel verder aan te scherpen (Van Thiel, 2015: 112). In dit onderzoek is enkel gekeken naar de gemeente Den Haag en niet naar andere gemeenten. Het doel van dit onderzoek is daarmee ook de theorie met betrekking tot samenwerking te valideren.

4. Casus: Het beslismodel van de gemeente Den Haag

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de organisatiestructuur die van toepassing is bij een van de grootste gemeenten in Nederland, de gemeente Den Haag. Daarnaast wordt benadrukt dat de organisatieprocessen bij een gemeente sterk beïnvloed kunnen worden door actuele omstandigheden. Tot slot wordt gekeken waarom het nieuwe beslismodel is opgezet en wat dit beslismodel anders maakt ten opzichte van de huidige situatie.

4.1 Organisatiestructuur gemeente Den Haag en context

De gemeente Den Haag heeft een dienstenmodel als organisatiestructuur. Dit betekent dat beleidsterreinen die elkaar raken geclusterd zijn in diensten. Binnen een beleidsterrein zitten zowel de beleidsafdelingen als de uitvoerende afdelingen. Binnen de diensten zijn verschillende hoofdafdelingen en daaronder hangen vaak subafdelingen of teams (Aardema & Korsten, 2009: 4). De huidige organisatiestructuur van de gemeente Den Haag staat in figuur 2.3.



Figuur 2.1: Organisatiestructuur Gemeente Den Haag (Gemeente Den Haag, 2021a)

Het gebruik van een dienstenmodel heeft een aantal nadelen. Het grootste nadeel is de verkokering van de diensten. Er wordt binnen de dienst vooral gekeken naar de eigen

belangen en te weinig naar de belangen van andere diensten en/of de gezamenlijke belangen waar de gemeente voor staat. Een ander nadeel van het dienstenmodel is de hiërarchie waardoor communicatie langs meerdere personen op verschillende niveaus verloopt wat leidt tot meer bureaucratie en minder flexibiliteit (Aardema & Korsten, 2009: 5). De gemeente Den Haag is een van de grootste gemeente met meer dan 8100 ambtenaren waardoor er dus veel managementlagen zijn (Gemeente Den Haag, 2021b). Integrale samenwerking is dan ook een uitdaging door de verschillende managementlagen en verkokering (Aardema & Korsten, 2009: 4-5). Een hiërarchische organisatiestructuur wordt in de literatuur ook wel een verticale structuur genoemd.

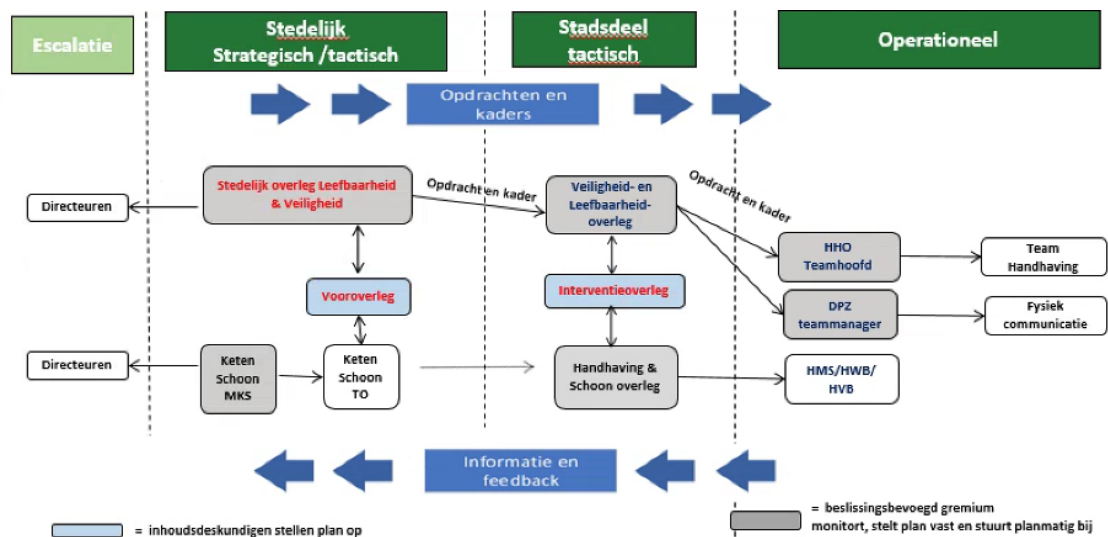
Een belangrijke component van het werk binnen een gemeente is dat de ‘waan van de dag’ een grote rol speelt op welke zaken prioriteit krijgt en welke niet. Met name wanneer het gaat over de handhaving speelt het probleem van het niet hebben van voldoende handhavingscapaciteit en een gebrek aan eenduidig beleid met betrekking tot wat prioriteit heeft op handhaving en wat niet. Het gevolg van dit onduidelijke beleid is dat de waan van de dag bepalend kan worden met betrekking tot wat prioriteit heeft en daarmee recht op de schaarse handhavingscapaciteit (Bekkers, Fenger, Homburg & Ringeling, 2002: 53). Het beslismodel zou het definiëren van prioriteiten moeten vergemakkelijken. Er moet echter ook oog blijven voor zaken die een lage prioriteit hebben, want het is onwenselijk wanneer daar helemaal geen aandacht aan wordt besteed gedurende langere tijd (Bekkers, Fenger, Homburg & Ringeling, 2002: 53).

De ‘waan van de dag’ komt ook tot uiting bij medialogica. Een belangrijk element dat van toepassing is bij het werken voor de overheid is de verhouding tussen de burger, media en overheid. De interactie tussen deze partijen wordt ook wel medialogica genoemd (RMO, 2006: 15-17). Op het gebied van gemeentelijke handhaving speelt deze medialogica een rol, omdat zowel vanuit de burgers, als vanuit de media en de politiek aandacht wordt gevraagd voor handhavingsproblemen (Brakema, 2020). Deze medialogica wordt sterker, waardoor er meer druk komt op de wethouder om maatregelen te treffen. Dit kan ervoor zorgen dat de wethouder extra aandacht vraagt voor handhaving op bepaalde onderwerpen, wat dan ten koste gaat van handhaving op andere onderwerpen die volgens het beslismodel prioriteit zouden moeten hebben (Van Kester, 2021:20). Medialogica speelt een grote rol bij sommige gemeentelijke problemen. Voorbeelden hiervan zijn de afvalproblematiek en de overlast in de zomer op Scheveningen, waardoor daar extra handhavingscapaciteit heen gaat (Brakema, 2020; Lelieveld, 2021b).

4.2 Het beslismodel

Uit verschillende werkgroep bijeenkomsten met medewerkers van de HHO en beleidsafdeling (BAS) van Dienst Stadsbeheer (DSB), Stadsdelen & Wijken en de acht stadsdelen van Dienst Publiekszaken (DPZ) en Veiligheid van de Bestuursdienst (BSD) is een nieuw beslismodel ontwikkeld. Dit model heeft als doel bij te dragen aan een betere integrale samenwerking om leefbaarheids- en veiligheidsproblemen effectiever en efficiënter aan te pakken. Het voorstel voor dit nieuwe beslismodel is uiteengezet in het interne conceptdocument ‘Samen werken, samen beslissen’ (Van Kester, 2021: 5). In deze beslisstructuur wordt duidelijk op welke niveaus overleggen plaatsvinden en welk type medewerkers van verschillende afdelingen bij deze overleggen moet aanschuiven (zie bijlage 5).

Om deze mate van integrale samenwerking te bereiken is het van belang dat er goed met elkaar wordt gecommuniceerd en afgestemd. In het nieuwe beslismodel is een stedelijk overleg voor ‘leefbaarheid en veiligheid’ toegevoegd waarin deze thema’s worden besproken en opdrachten en kaders opgesteld die vervolgens op stadsdeel tactisch niveau verder worden uitgewerkt. Daarnaast is er tussen het stedelijk overleg ‘veiligheid en leefbaarheid’ en het tactisch overleg van de keten ‘schoon’ een voorportaal toegevoegd. Dit voorportaal heeft de functie om het stedelijk overleg leefbaarheid en veiligheid voor te bereiden. In het voorportaal komen alle onderwerpen aan bod die binnen de scope van het beslismodel vallen. Op stadsdeel tactisch niveau is een interventie overleg toegevoegd tussen het handhaving & schoon overleg en het leefbaarheids- en veiligheidsoverleg. Dit interventie overleg is de schakel tussen beide overleggen en zorgt voor een betere afstemming (zie figuur 2.2).



Figuur 4.1: toekomstige situatie waarbij het beslismodel is ingevoerd (Van Zanten, 2020: 5)

Op strategisch/stedelijk tactisch niveau worden de grote lijnen en kaders afgesproken. Op stadsdeel tactisch niveau worden de grote lijnen vertaald naar opdrachten op stadsdeel en operationeel niveau. Op strategisch/stedelijk tactisch niveau worden naast kaders ook opdrachten gemaakt voor de stedelijke teams en stedelijke interventieprogramma's op het gebied van drank en horeca toezicht, fietsparkeren en de boswachters. Op operationeel niveau worden voornamelijk opdrachten uitgevoerd die op stadsdeel tactisch niveau voortkomen uit de actie- en besluitenlijst. In de tegengestelde richting komt er informatie en feedback van de operationele medewerkers richting de stadsdeel tactische overleggen. Vanuit de verschillende overleggen op stadsdeel tactisch niveau wordt er input gegeven aan de overleggen op strategisch/stedelijk tactisch niveau. Daarnaast krijgen de verschillende overleggen ook data input vanuit de dashboards leefbaarheid en schoon die zijn ontstaan, nadat IGW is geïntroduceerd (Van Kester, 2021: 7-8, 10). De meest linker kolom escalatie is bedoeld om beslissingen te kunnen maken wanneer men er in de overleggen op een lager niveau binnen dit beslismodel niet uitkomen. Daarnaast wordt escalatie gebruikt als er op een hoger niveau besluitvorming moet plaatsvinden, omdat de medewerkers op een lager niveau binnen de organisatie geen beslissingsbevoegdheid hebben (Van Kester, 2021: 19).

Om het beslismodel succesvol te implementeren is het volgens de opstellers van de notitie van belang dat er op ieder overleg binnen het beslismodel wordt gewerkt met een PDCA (Plan, Do, Check, Act) cyclus waarbij middels plannen, uitvoeren, monitoren en verbeteren een continue feedback loop ontstaat. Andere randvoorwaarden voor de

succesvolle implementatie van het beslismodel zijn volgens de opstellers van de adviesnotitie dat iedereen zijn of haar rol en positie kent binnen het beslismodel. Daarnaast is per niveau één beslisser of één beslissend overleg per niveau waar besluiten worden genomen om te voorkomen dat er meerdere conflicterende besluiten kunnen worden genomen. Hierbij is het belangrijk om te vermelden dat alle betrokkenen direct of indirect betrokken zijn waardoor alle belangen vertegenwoordigd zijn. Tot slot is een belangrijke voorwaarde dat de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk binnen de organisatie liggen. Voor dit laatste is het van belang dat de uitvoerders betrokken worden bij de besluitvorming indien deze op een hoger niveau wordt genomen (Van Kester, 2021: 19).

Hoewel het beslismodel op papier een duidelijk beeld schept over de invulling van de verschillende overleggen, is nog onduidelijk of het beslismodel voldoet aan de factoren die belangrijk zijn bij een goede samenwerking zoals beschreven in hoofdstuk 2 (theoretisch kader). In het volgende hoofdstuk wordt gekeken of de medewerkers zelf verwachten dat het beslismodel kan bijdragen aan een betere samenwerking.

5. Bevindingen en analyse

In dit hoofdstuk worden de thema's en subthema's uit de interviews geanalyseerd en verbonden aan de literatuur uit het theoretisch kader. Ter verduidelijking van de thema's (uit het analysekader) is gebruikt gemaakt van de meest relevante citaten (zie bijlage 6 & 7). Het eerste subhoofdstuk gaat in op de verschillende factoren die samenwerking beïnvloeden en hoe de medewerkers daarover denken. Het tweede subhoofdstuk gaat over de verwachtingen van de medewerkers over het beslismodel. Beide subhoofdstukken worden afgesloten met de beantwoording van de desbetreffende empirische deelvraag.

5.1 Belang van geïdentificeerde factoren voor goede samenwerking

In dit subhoofdstuk komen verschillende elementen aan bod die bijdragen aan een goede samenwerking. Dit subhoofdstuk is ingedeeld in een deel a en b wat overeenkomt met de indeling van het theoretisch kader. In het eerste deel gaat het over het concrete element organisatiestructuur en dat bestaat uit de concepten public governance en de secretarisrol. In het tweede gedeelte gaat het over de abstracte elementen van samenwerken, namelijk communicatie, het nemen van verantwoordelijkheid, communicatie, commitment, vertrouwen en conflict resolution. Deze concrete en abstracte factoren zijn van belang voor een goede samenwerking zoals eerder vermeld. Dit subhoofdstuk gaat dieper in op welke factoren volgens medewerkers van belang zijn voor een goede samenwerking.

a. Organisatiestructuur

Hoewel het nut van een juiste organisatiestructuur duidelijk is - namelijk dat een neutrale facilitator belangrijk is voor de overleggen en dat het theoretisch model van Bossert een bijdrage kan leveren aan het optimaliseren van deelprocessen - is nog onduidelijk hoe het belang hiervan naar voren komt in de praktijk volgens de medewerkers van de gemeente Den Haag zelf.

5.1.1 Sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht houden

Bij het beslismodel wordt gebruik gemaakt van de PDCA-cyclus. Uit de adviesnota kan worden opgemaakt dat de deelprocessen beschreven door Bossert (2002) weinig tot niet meegenomen zijn. Aan de ene kant worden de onderdelen ‘*sturen*’ (grotendeels) en ‘*beheersen*’ (minimaal) gedekt in de PDCA-cyclus. Aan de andere kant wordt er in het document niet stil gestaan bij een essentieel onderdeel, namelijk ‘*verantwoorden*’. In het beslismodel wordt feedback genoemd maar dat wordt in het document niet nader toegelicht. In de planning wordt nog niet meegenomen aan wie verantwoording moet worden afgelegd en de manier waarop dit effectief georganiseerd kan worden. De consequentie hiervan is dat het onderdeel ‘*toezicht houden*’ ook niet volledig gedekt is. Zonder het tussentijds afleggen van verantwoording is het namelijk bijna onmogelijk voor de betrokken partijen om inzicht te hebben op de voortgang en op de vraag of doelen gerealiseerd kunnen worden (Van Kester, 2021: 5). Wel wordt in zowel de adviesnota genoemd dat het beslismodel na één jaar geëvalueerd moet worden waarin wordt gekeken naar de efficiëntie van het beslismodel (Van Kester, 2021:5). Daarnaast is gebleken uit de interviews dat bij de evaluatie ook gekeken zou moeten worden naar het verloop van de overleggen en, of de juiste mensen aan tafel zitten welke dezelfde doelen en intenties delen. De coördinator veiligheid stadsdelen (persoonlijke communicatie, 10-05-2021) zei hierover het volgende:

“Wel moet je een tussentijdse evaluatie hebben om te kijken of we allemaal nog op hetzelfde spoor zitten. Helpt dit ons en wat kunnen we verbeteren? Hebben we de juiste partijen om tafel?”

In het theoretisch kader is uiteengezet dat een gedeeld doel belangrijk is voor een succesvolle samenwerking. Hierbij is het van belang dat de partijen die samenwerken elkaars rol in het behalen van dit gedeelde doel erkennen. Het gedeelde doel kan immers niet individueel behaald worden (Mohr & Spekman 1994: 138). Hoewel de respondenten allen inzien dat het nastreven van hetzelfde doel essentieel is voor een goede samenwerking, pakt dit in de praktijk niet altijd eenvoudig uit (zie bijlage 6: citaat 2; bijlage 7 citaat: 27, 30 & 31). Problemen op dit vlak lijken met name voort te komen uit ‘botsende belangen’, waarbij het gedeelde doel soms ondergeschikt blijkt aan individuele doelstellingen. De participanten worden bijvoorbeeld afgerekend op het niet

behalen van hun eigen doelstellingen waardoor de gedeelde belangen ondergeschikt raken (zie bijlage 6: citaat 26 & 28).

5.1.2 De rol van een secretaris

Volgens Dong et al. (2007: 1) is het bij een overleg van belang dat er een facilitator is. Zowel Dong et al. (2007:1) als Hoerl en Snee (2012: 429) omschrijven beiden dat de facilitator een neutraal persoon is die buitenstaanders helpt bij de vergaderingen en de discussie stuurt om afdwalen te voorkomen. Hoerl en Snee (2012: 429) voegen hieraan toe dat de facilitator ook de agenda voor de rekening neemt en het proces begeleid. Een punt dat Schwartz (2005:3) extra aanhaalt is dat de deelnemers aan het overleg de facilitator moeten vertrouwen. De respondenten hebben uiteenlopende ideeën over dit onderwerp, maar het merendeel is ervan overtuigd dat er een vorm van coördinatie nodig is (zie bijlage 6: citaat 2, 5 & 8). De ketenregisseur schone stad (persoonlijke communicatie, 30-04-2021) zei hierover:

“Maar je kunt niet verwachten dat diegene [een teamleider] alles bijhoudt en in de gaten houdt. Daarvoor heb je een secretaris nodig, die een soort spin in het web wordt tussen al die overleggen, waarbij alles wordt gecommuniceerd. Anders blijf je het type overleg houden waar niet bij wordt gecommuniceerd”.

Er is echter wel onenigheid onder de deelnemers van welke dienst/afdeling deze secretaris moet komen. Medewerkers van Dienst Stadsbeheer (DSB) zien die functie bij Dienst Publiekszaken (DPZ), terwijl medewerkers van DPZ deze functie gepositioneerd zien bij DSB (zie bijlage 6: citaat 5 & 10). Ook hebben de geïnterviewden geen gemeenschappelijke visie over het takenpakket van de secretaris en daarmee rijst de vraag of de secretarisrol een functie is om erbij te doen (zie bijlage 6: citaat 2, 3 & 5) of dat dit een nieuwe functie is die gecreëerd moet worden (zie bijlage 6: citaat 6 & 7). Indien hiervoor een nieuwe functie moet worden opgestart, kan worden afgevraagd welke dienst/afdeling deze functie zal gaan financieren. De respondenten gaven aan dat zij die onafhankelijke rol van de secretaris ook erg belangrijk vinden (zie bijlage 6: citaat 2 & 11).

Op dit moment voldoet het beslismodel nog niet aan het model van Bossert (2002) en ontbreekt een neutraal persoon die de overleggen kan begeleiden, zoals een facilitator. Daarnaast zijn de medewerkers het niet eens over de invulling van de secretarisrol. Dit in combinatie met het feit dat er onenigheid is over wie deze zal financieren maakt het lastig om dit probleem op korte termijn op te lossen. Hieronder zal worden gekeken of het beslismodel volgens de medewerkers voldoet aan de abstracte factoren die de samenwerking beïnvloeden uit het theoretisch kader: communicatie, vertrouwen en verantwoordelijkheid nemen. Ook zal worden gekeken of de medewerkers van de gemeente Den Haag dezelfde en/ of nieuwe factoren die de samenwerking beïnvloeden hebben genoemd.

b. “*Communicatie is de relatie*”

In het tweede gedeelte van dit subhoofdstuk komen de elementen communicatie, vertrouwen, en gedeelde verantwoordelijkheid en commitment aan bod. De bovenstaande elementen zijn lastig meetbare concepten, omdat er geen eenduidige definitie van bestaat. De onderstaande analyse beoogt inzichtelijk te maken hoe medewerkers denken over deze elementen en in hoeverre hun ideeën over deze concepten overeenkomen met de theorie.

5.1.3 Communicatie

Communicatie wordt door Mohr en Spekman (1994: 137) benoemd als een van de belangrijkste factoren die ten grondslag ligt aan een goede samenwerking. Ook het merendeel van de respondenten noemt communicatie wanneer hen gevraagd werd naar samenwerking. Daarnaast is het opvallend dat er geen noemenswaardige verschillen tussen de antwoorden van de medewerkers die bij verschillende afdelingen en diensten werkzaam gevonden zijn. Ook zijn er geen verschillen gevonden in wat men ziet als voorwaarden voor een goede communicatie per niveau (strategisch, stedelijk tactisch, stadsdeel tactisch en stadsdeel tactisch/operationeel) (zie bijlage 6: citaten 12-25).

Een aantal van de genoemde voorwaarden kunnen geschaard worden onder wat Mohr en Spekman (1994: 138) ‘*communication behavior*’ noemen. Respondenten erkennen namelijk het belang van het delen van informatie, de mate waarin informatie gedeeld dient te worden en de manier waarop dit gebeurt. De ketenregisseur schone stad, DSB (persoonlijke communicatie, 30-04-2021) geeft aan dat het soms nog tekort

schiet aan een goede *communication behavior* aangezien niet alle informatie gedeeld wordt met de juiste personen:

“Wat er in het overleg besproken wordt, moet naar bijvoorbeeld een achterban, om het zo maar even te noemen, worden gecommuniceerd. Als er een overleg is, kunnen mensen daar verslagen van krijgen en sturen mensen dat door naar mensen die daarvan af moeten weten. Je hebt bijvoorbeeld ook heel vaak overleggen, waar veel interessants wordt besproken maar waar misschien 80 procent nog weinig weet van heeft.”

Een ander belangrijk onderdeel voor een goede communicatie is coördinatie (Mohr & Spekman, 1994:139). Hieronder vallen met name zaken zoals het weten welke taken tot wie behoren en het nakomen van gemaakte afspraken (zie bijlage 7: citaat 2 & 11). In het theoretisch kader worden verschillende typen barrières genoemd die een goede communicatie kunnen belemmeren. Een aantal respondenten hebben tijdens het interview aangegeven dat de communicatie tussen de verschillende afdelingen soms wat stroef verloopt. Het feit dat de gemeente Den Haag een grote organisatie met meer dan 8100 ambtenaren (Gemeente Den Haag, 2021b) betreft werd hiervoor als meest genoemde reden gegeven. De grootte van de organisatie kan worden gezien als een omgeving barrière aangezien het hier gaat om het conflict tussen tijd en aandacht (Adu-Oppong & Aydin-Birikoran, 2014: 210). Het is immers moeilijker de tijd en aandacht te verdelen binnen een grotere organisatie (zie bijlage 6: citaat 16). Ook is er volgens de respondenten in sommige gevallen sprake van persoonlijke barrières door een gebrek aan sensitiviteit (Adu-Oppong & Aydin-Birikoran, 2014: 210) (zie bijlage 6: citaat 14). Het merendeel van de geïnterviewden onderstreept echter dat de meeste collega's en afdelingen veel respect hebben voor elkaars taken, waardoor persoonlijke barrières een minder grote rol spelen dan omgeving barrières bij de afdelingen die betrokken zijn bij het leefbaarheid en veiligheid vraagstuk in de gemeente Den Haag (zie bijlage 6: citaat 12, 21 & 23).

Ondanks het feit dat de grootte van de gemeente een mogelijke belemmering kan zijn bij het overleg tussen de verschillende afdelingen, geeft het feit dat alle medewerkers het belang van een goede communicatie erkennen goede hoop.

5.1.4 Vertrouwen

Zoals hierboven besproken is een goede informatiestroom belangrijk voor een efficiënte *communication behavior*. Een sterke onderlinge band/ vertrouwen maakt het echter ook gemakkelijker om (vertrouwelijke) informatie te delen (Mohr & Spekman, 1994: 139). Ook uit de interviews kwam de link tussen communicatie, vertrouwen en de onderlinge relatie naar voren. Veel van de respondenten hebben in het interview genoemd dat voor een goede relatie/ communicatie het vertrouwen in elkaar essentieel is (zie bijlage 6: citaat 29 - 32). Ook Mohr en Spekman (1994: 138) noemen vertrouwen als belangrijk onderdeel van een goede samenwerking. Niet alleen helpt een goede vertrouwensrelatie bij het kunnen omgaan met stressvolle situaties, ook bevordert deze de manier waarop informatie gecommuniceerd wordt en worden problemen effectiever opgelost. Onderstaand citaat vat de wisselwerking tussen communicatie en vertrouwen goed samen:

“Daarnaast vind ik het heel belangrijk dat je gewoon goed communiceert, dat je duidelijk bent en vertrouwen hebt in elkaar, waarbij je durft te zeggen wat je wilt zeggen. Dat laatste is soms nog wel iets dat ontbreekt aan samenwerken, dat iedereen zegt wat hij of zij wil zeggen” (Ketenregisseur schone stad beleidsafdeling, persoonlijke communicatie, 30-04-2021).

Het afdelingshoofd afval, schoon en contractbeheer (persoonlijke communicatie, 28-05-2021) geeft aan dat het opvallend is dat weinig medewerkers (waaronder zichzelf) hun stellige mening uitspreken tijdens een overleg in de cirkel leefbaarheid (zie bijlage 6: citaat 14). Het niet (durven) geven van de eigen mening tijdens het delen van informatie (het overleg) kan voortkomen uit een zwak onderling vertrouwen. In het theoretisch kader is onderscheid gemaakt tussen *knowledge-based trust* (gebaseerd op de kennis van de ander) en *identification-based trust* (gebaseerd op een persoonlijke band met de ander). Uit de interviews is gebleken dat met name *identification-based trust* schaars blijkt bij de gemeente Den Haag. De directeur Stadsdelen en Wijken zei hierover het volgende:

“Als je steeds denkt, en dat geldt wederzijds, dat de andere eigenlijk alleen maar voor zijn eigen belang zit of niet deskundig is of dat mensen dat je denkt dat mensen eigenlijk heel wat anders doen, ja dan wordt het niks. Dan kun je wel met elkaar praten maar

dan wordt dat niks. Dus je moet investeren in dat wederzijds vertrouwen en in een soort stip op de horizon waar je samen naartoe wilt. Uiteindelijk willen we allemaal een schone stad en een veilige en leefbare stad.”

Over het algemeen heeft men goed vertrouwen in de kennis die de ander heeft met betrekking tot zijn of haar functie. Teleurstellingen in relatie tot samenwerking in het verleden (oud zeer) heeft er echter toe geleid dat men de ander soms niet volledig vertrouwt dat bepaalde activiteiten en actielijsten ook daadwerkelijk opgepakt zullen worden (zie bijlage 6: citaat 31). Zo wordt door de senior coördinator contractbeheer (persoonlijke communicatie, 03-05-2021) genoemd dat oud zeer het lastig maakt *“om objectief met elkaar te kijken naar een situatie, het erover te hebben en een oplossing te bedenken.”* Een van de oplossingen die wordt gegeven in de interviews voor een zwakke *identification based-trust* zijn nieuwe collega's, die met een frisse blik naar zaken kunnen kijken. Ketenregisseur schone stad beleidsafdeling, persoonlijke communicatie, 30-04-2021) zei hierover:

“Ook hebben de verschillende partijen veel oud zeer waarbij wordt gedacht ‘oh het wordt toch niet opgelost’ of ‘Pietje of Henkie doet het toch niet’. Dus je moet ook zorgen dat je een beetje vernieuwt in zo’n overlegstructuur, dat er nieuwe mensen komen. Een frisse wind met een nieuwe blik en dan proberen een oplossing te vinden. Als je daar gaat zitten met mensen die er al tien jaar zitten, dan wordt ieder nieuw idee toch weer afgeschoten”.

Uit de literatuur is gebleken dat het essentieel is dat conflicten tijdig worden opgelost door middel van *conflict resolution techniques* (Mohr & Spekman, 1994; Huan & Yazdanifard, 2012). Het tijdig oplossen van conflicten op de werkvloer kan directe (moeizame communicatie) en indirecte problemen (een lagere mate van commitment) voorkomen en genezen (Huan & Yazdanifard, 2012: 143-144). Aangezien conflicten zulke grote consequenties hebben is het belangrijk dat deze niet alleen tijdig, maar ook effectief worden opgelost. Hierbij is het van belang dat er met respect naar de verschillende kanten van het probleem wordt gekeken, er meerdere oplossingen mogelijk zijn en dat de feiten over het conflict helder zijn. Een neutraal persoon die dit conflict kan helpen oplossen is hierbij van belang. De huidige conflicten kunnen negatieve invloed hebben op hoe succesvol het beslismodel is, dus moet er stilgestaan

worden bij conflict resolution techniques wil het beslismodel de samenwerking bevorderen.⁵

5.1.5 Verantwoordelijkheid

In het theoretisch kader is gedeelde verantwoordelijkheid aangeduid als een belangrijk onderdeel van samenwerken. Volgens de literatuur zijn er voor- en nadelen van *shared responsibility*. Een voordeel is dat gedeelde verantwoordelijkheid ervoor zorgt dat dit bepaalde zaken dekt die anders niet verantwoord zouden worden. Een groot nadeel is dat gedeelde verantwoordelijkheid kan leiden tot onduidelijkheid wie nou verantwoordelijk is (Nollkaemper, 2018: 524), ook wel bekend als “het probleem van vele handen” (Prins & Cachet, 2011: 44). De respondenten hebben uiteenlopende meningen over wat verantwoordelijkheid inhoudt (zie bijlage 6: citaat 36 - 45). Een aantal geeft aan dat bij de overleggen waar zij aanwezig bij zijn ieder zijn/haar verantwoordelijkheid neemt wanneer er actie moet worden ondernomen (zie bijlage 6: citaat 42 & 43). Anderen geven aan dat ze soms bij overleggen zitten waar de verantwoordelijkheid niet altijd wordt genomen (zie bijlage 6: citaat 40 & 41). Het afdelingshoofd afval, schoon en contractbeheer (Persoonlijke communicatie, 28-05-2021) zei hier het volgende over:

“Ik vind dat er in de gemeente best nog wel vaak wordt gezegd ‘dit is mijn vierkante meter en daarbuiten behoort niet bij mijn taken’. Kijk, je krijgt rollen niet zo precies gedefinieerd zodat alles precies op elkaar aansluit, dus je moet soms ook bereid zijn om iets te doen waarvan je niet weet of het eigenlijk wel bij je rol hoort. Door dat te doen ontstaat er ook wederkerigheid.”

Een onderdeel van verantwoordelijkheid is commitment. Het commitment wordt, zoals hierboven reeds beschreven, vergroot door vertrouwen. Commitment houdt in dat medewerkers voorbereid aanwezig zijn bij overleggen. Verder betekent commitment dat de deelnemers zich committeren aan het gemeenschappelijke doel. Hierover zei de ketenregisseur schone stad (persoonlijke communicatie 30-04-2021) het volgende:

⁵ Uit de interviews (zie bijlage 6: citaat 33-35) is gebleken dat er een nieuw project van start gaat om het oud zeer op te lossen, bij DPZ en DSB. Dit valt echter buiten de scope van het onderzoek

“De commitment is er zeker. De gezamenlijke verantwoordelijkheid en het besef daarvan ook, omdat je eigenlijk met zijn allen een doel hebt. Dat is in ons geval (de keten ‘schoon’) een schone stad, dat is heel duidelijk. Als één partij zijn werk niet doet, dan heeft de rest er last van. Maar wat de echte uitdaging is, is dat die gedeelde verantwoordelijkheid er in de hele organisatie is.”

Aangezien de gemeente Den Haag een tamelijk grote organisatie is welke is opgesplitst in diensten, vormt dit een barrière wat betreft de gedeelde verantwoordelijkheid. De eigen belangen staan hoger op de prioriteitenlijst ten opzichte van de gezamenlijke belangen. Door deze verkokering is het uitdagend om integrale samenwerking toe te passen. Het aantal verschillende diensten en afdelingen die betrokken zijn bij dit vraagstuk vraagt ook om duidelijke voorwaarden om een overleg soepel te laten verlopen.

5.1.6 Deelconclusie

Op basis van de analyse van de interviews met de medewerkers die betrokken zijn bij het leefbaarheid en veiligheidsdomein is getracht de volgende deelvraag te beantwoorden: *“Hoe komt het belang van de geïdentificeerde concrete en abstracte factoren naar voren in de praktijk volgens medewerkers van de gemeente Den Haag?”* Dit hoofdstuk is opgedeeld in deel a met concreet meetbare elementen en deel b met meer abstracte elementen van samenwerking.

Uit dit onderzoek is gebleken dat het model van Bossert (2002) geschikt is om meer structuur aan het overleg te geven, doordat het model van Bossert (2002) een verfijning is van de voorgestelde PDCA-cyclus van de gemeente Den Haag. De interviews bevestigen dat het belangrijk is om een neutrale facilitator te hebben, hetgeen ook is benoemd in de literatuur. De facilitator rol wordt bij de gemeente gezien als een secretaris. Er is echter nog geen eenduidig beeld bij de geïnterviewden hoe en door wie de rol van secretaris precies moet worden ingevuld. De verantwoordelijkheid om de secretarisrol op zich te nemen wordt vooral bij de dienst gelegd, waar de respondenten zelf geen onderdeel van uitmaken.

Met betrekking tot de abstracte factoren die de samenwerking beïnvloeden volgens de academische literatuur (communicatie, vertrouwen, commitment en het nemen van verantwoordelijkheid) viel op dat respondenten hiervan het belang groot

achten in de praktijk. Daarnaast is het opvallend dat hoewel er personen op verschillende niveaus (strategisch, stedelijk tactisch, stadsdeel tactisch en stadsdeel tactisch/operationeel) in de organisatie geïnterviewd zijn, allen vergelijkbare antwoorden geven. Bovendien is er grotendeels consensus over de voorwaarden aan een goed overleg.

Hoewel het positief is dat de respondenten gelijkgestemd zijn over hoe het zou moeten, blijkt het in de praktijk lastig om aan alle elementen van een goede samenwerking te voldoen. Zo lijkt er bij de cirkel leefbaarheid met name sprake te zijn van *identification-based* vertrouwensproblemen, die onder andere de informatie-uitwisseling (als onderdeel van een goede communicatie) kan vermoeilijken. Ook blijkt het ‘probleem van velen handen’ als gevolg van de verkoking door de dienstenstructuur de samenwerking te belemmeren. Zowel uit de interviews als de literatuur rondom samenwerking komt naar voren dat alle elementen gerelateerd zijn aan elkaar. Zonder een goede communicatie is het bijvoorbeeld lastig onderling vertrouwen te hebben of duidelijkheid over wie welke taak tot zich hoort te nemen (en daarover verantwoordelijkheid heeft). De teammanager Leidschenveen-Ypenburg (persoonlijke communicatie, 29-04-2021) vat dit krachtig samen met de simpele woorden “*communicatie is de relatie*”. Het is daarom van groot belang om continue te werken aan een betere communicatie.

Het beslismodel voldoet nog niet helemaal aan zowel de theorie alsook de samenwerking elementen die men bij de gemeente Den Haag belangrijk acht. Op deze punten zou het beslismodel nog kunnen verbeteren. Dit komt ook terug in het advies aan de gemeente.

5.2 Het beslismodel: de verwachtingen

De respondenten hebben hun verwachtingen over het beslismodel uitgesproken nadat het beslismodel aan ze was gepresenteerd. Van de 21 respondenten waren er zes betrokken bij het beslismodel. De overige 15 respondenten waren tot het interview onbekend met het beslismodel. Hun verwachtingen en gedachten over het beslismodel worden hieronder uiteengezet. Hierbij wordt eerst ingegaan op de positieve gedachten en verwachtingen. Daarna wordt ingegaan op de punten waarvan zij verwachten dat deze extra aandacht behoeven om het beslismodel succesvol te laten zijn. Verder wordt

stilgestaan bij de voorwaarden waaraan een overleg voor de respondenten moet voldoen. Tot slot gaat het over de invloed van de waan van de dag op het beslismodel.

5.2.1. De verwachtingen over het beslismodel: sterke punten

De respondenten hebben gemiddeld genomen positieve verwachtingen over het beslismodel. Zij denken dat het beslismodel kan bijdragen aan een betere samenwerking op het gebied van leefbaarheid en veiligheid (zie bijlage 7: citaat 1, 2, 5, 9 & 14). Het hoofd van de handhavingsorganisatie (persoonlijke communicatie, 06-05-2021) zei er het volgende over:

“Ja, daar ben ik heel erg van overtuigd. [...] Ik geloof heel erg in die structuur, dus dat je een structuur bouwt waarin je met elkaar afsprekt op welke manier je beslist. Aangezien dat nu gebaseerd is op afspraken vanuit een vervlogen tijd/ wat langer geleden als je dat nu weer herijkt met elkaar en je gaat de juiste positionering doen. Op die manier ga je meer inhoudelijke besluiten maken. Ja, ik geloof dat wij steeds beter in staat zijn om data aan te leveren, wat we zien en wat we doen en wat het rendement is.”

De respondenten zijn vooral enthousiast dat er meer en beter gebruik gemaakt wordt van de data. Zij zijn er allen van overtuigd dat het gebruik van goede data een bijdrage kan leveren aan het maken van betere keuzes en het stellen van prioriteiten (zie bijlage 7: citaat 4 & 14). Dat neemt echter niet weg dat het kan voorkomen dat de grote problemen niet naar voren komen in de data, omdat er bijvoorbeeld weinig tot geen meldingen binnenkomen van overlast via meldingen openbare ruimte (MOR) of bonnen. Er moet daarom een manier worden gevonden om die informatie ook mee te nemen in de overleggen, want juist de signalen uit de wijk zijn belangrijk. De teammanager Leidschenveen-Ypenburg (persoonlijke communicatie, 29-04-2021) zei hierover:

“Wat ik bijvoorbeeld heel lastig vind, is dat we momenteel heel veel jeugdoverlast hebben. Maar als ik naar de cijfers van een dashboard kijk, zie ik dit niet terug, terwijl er wel veel interventies plaatsvinden op jeugdoverlast. Op dit onderwerp zijn er wel de meeste meldingen, klachten, signalen vanuit partners, de professionals.”

Om samenwerking te bevorderen bij de overleggen van het beslismodel is het belangrijk dat er een gezamenlijk doel wordt nagestreefd (zie bijlage 7: citaat 2). De *goal consensus*

bevordert een heldere missie en doelstelling ook het vertrouwen in de organisatie (Cho & Park, 2011:10-11). Bij DPZ staat de burger centraal en moet beleid de burger dienen. De directeur Stadsdelen & Wijken ziet het als zijn taak om dit permanent uit te dragen naar de rest van de organisatie (persoonlijke communicatie, 10-05-2021).

5.2.2 De verwachtingen over het beslismodel: aandachtspunten

Er is wel enige scepsis over het beslismodel. Dit komt vooral voort uit het feit dat het beslismodel een van de vele vernieuwingspogingen is, waarbij de vraag rijst of deze wel succesvol zal zijn. Het sentiment bij sommigen is om die reden dan ook “*eerst zien en dan geloven*” (zie bijlage 7: citaat 15 & 16). Het is dus van belang dat er extra aandacht uitgaat naar het creëren van draagvlak onder de medewerkers. Vooral medewerkers van de afdeling ‘veiligheid’ moeten nog extra worden meegenomen in het proces. Deze scepsis kan verklaard worden vanuit het gebrek aan vertrouwen in de organisatie. Dat vertrouwen is niet overal even groot. Daarnaast is er ook sprake van oud zeer tussen DPZ en DSB wat ook niet bijdraagt aan het vergroten van het vertrouwen al wordt daaraan gewerkt (zie bijlage 6: citaat 33 & 35). Wat het lastig maakt is de kring verhouding tussen vertrouwen en samenwerken waarbij het onduidelijk is welke oorzaak en welk gevolg is. Voor een goede samenwerking heb je vertrouwen nodig, maar vertrouwen kun je alleen krijgen door samen te werken, door middel van bijvoorbeeld een goede communicatie (zie bijlage 7: citaat 1).

Een ander probleem met betrekking tot het creëren van draagvlak is dat er binnen de keten ‘schoon’ twijfel bestaat of dit onderdeel moet uitmaken van het beslismodel. De ketenregisseur schone stad (persoonlijke communicatie, 30-04-2021) zei hierover het volgende:

“Het gaat er mij vooral om dat de keten ‘schoon’ geen onderdeel kan worden van IGW in het interventieprogramma. Dat kan niet. Je moet vooral kijken hoe je die verbinding met elkaar houdt. Handhaving ‘schoon overleg’ is daarvan een van de belangrijkste.”

Een van de zaken waar verder rekening mee gehouden moet worden zijn de hoeveelheid aan overleggen. Veel ambtenaren hebben al overvolle agenda’s en dan kan een extra overleg waarbij ook nog input moet worden aangeleverd te veel zijn (Accounthouder Veiligheid Centrum, persoonlijke communicatie, 30-04-2021).

Een ander aandachtspunt is de positie van de betrokken medewerkers in het beslismodel. Volgens de opstellers van de adviesnotitie voor het nieuwe beslismodel is het essentieel dat alle betrokkenen op de hoogte zijn van zijn of haar rol in het beslismodel (van Kester, 2021: 19). Dit is echter nog niet bij iedereen bekend. Bovendien was er vanuit de teammanagers van de verschillende stadsdelen kritiek op hun positie binnen het beslismodel, omdat zij hun functie niet zien als een operationele functie (teammanager Loosduinen, persoonlijke communicatie, 30-04-2021). Zij functioneren op het snijvlak van operationeel en stadsdeel tactisch niveau en zouden daarom eerder op de stippellijn tussen beiden gepositioneerd moeten worden. Dit zou op deze manier moeten worden aangepast in het beslismodel (zie bijlage 4, figuur 2). Verder moet ook niet te star aan het beslismodel worden vastgehouden qua overleggen. In Leidschenveen-Ypenburg is bijvoorbeeld geen ‘handhaving en schoon’ overleg, omdat zaken onderling worden afgestemd en dit buiten een reguliere overlegstructuur geregeld kan worden (Teammanager Leidschenveen-Ypenburg, persoonlijke communicatie, 29-04-2021). Het kan zo zijn dat bij meerdere stadsdelen overleggen anders heten of op een andere manier plaatsvinden dan zoals het in het beslismodel staat (zie bijlage 7, citaat 18). Kortom, een meer flexibele houding ten opzichte van het nieuwe model is wenselijk.

Tot slot moet rekening gehouden worden met het feit dat het beslismodel voortkomt uit het domein leefbaarheid en veiligheid. Er kan dan ook worden beargumenteerd dat ook de sociale kant hier een onderdeel van uitmaakt, omdat dit met elkaar samenhangt. Op het moment dat er problemen zijn met leefbaarheid, dan spelen er vaak ook sociale problemen zoals jeugdoverlast (zie bijlage 7, citaat 20). Dat kan niet alleen vanuit handhaving worden aangepakt, aangezien er dan geen aandacht wordt geschonken aan de oorzaak van het probleem. Het is daarom noodzakelijk om vanuit meerdere invalshoeken waaronder de sociale hoek te kijken, zodat het probleem in zijn geheel kan worden aangepakt. Het betrekken van sociale leefbaarheid bij fysieke leefbaarheid en veiligheid is iets wat op termijn zou moeten gebeuren. Het is echter verstandig om nu te beginnen met het beslismodel om het niet te groot en ingewikkeld te maken (Teammanager Haagse Hout, persoonlijke communicatie, 04-05-2021).

5.2.3 Voorwaarden overleg

Tijdens de interviews is aan de respondenten gevraagd aan welke voorwaarden een overleg moet voldoen. Door inzichtelijk te krijgen wat de respondenten belangrijk

vinden kan deze informatie worden gebruikt bij de implementatie van de verschillende overleggen binnen het beslismodel en daarmee bijdragen aan betere samenwerking.

Vrijwel alle respondenten gaven aan dat het belangrijk is dat de juiste mensen aan tafel zitten en dat deze mensen ook voldoende mandaat hebben om tijdens overleggen besluiten te nemen (zie bijlage 7: citaat 40 & 41). Daarbij is het van belang dat de deelnemers van het overleg vooraf met hun eigen achterban gecommuniceerd hebben, zodat ze op de hoogte zijn van welke toezeggingen er wel of niet gedaan kunnen worden (zie bijlage 6: citaat 15 & 16).

Verder zijn het hebben van een heldere agenda en het bijhouden van een actie en besluitenlijst volgens de deelnemers van groot belang (zie bijlage 7: citaat 33). Aan notulen van overleggen wordt minder waarde gehecht door de respondenten (zie bijlage 7: citaat 37). Daarbij is het van belang dat de actie en besluitenlijst tijdens de vergadering aan bod komt om ook te bespreken welke acties zijn opgepakt en welke afgevinkt kunnen worden.

Wat veel respondenten ook belangrijk vinden is de aanwezigheid bij overleggen, het commitment om aanwezig te zijn en de overleggen goed voorbereid hebben. Mocht het onverhoopt niet lukken om aanwezig te zijn, dan achten de respondenten het van belang dat deze persoon zich afmeldt en doorgeeft wat de mening/het standpunt is bij de verschillende agenda onderwerpen (zie bijlage 7: citaat 38). De Stadsdeeldirecteur Centrum (persoonlijke communicatie, 18-05-2021) heeft een duidelijke visie op de voorwaarden waaraan een overleg moet voldoen:

“De afspraak die je hebt gemaakt nakomen, een goede terugkoppeling naar elkaar toe, gedisciplineerd en gemotiveerd deelnemen aan de overleggen en kritisch kijken naar waar je het over hebt. Ik heb wel eens overleggen bijgewoond met een hele dunne agenda, wat nergens over ging. Ja, dan haken mensen vanzelf af. Mensen moeten zaken kunnen doen, iets brengen maar ook iets halen. Mensen haken anders af.”

Bovendien vinden medewerkers het is het van belang dat er duidelijke afspraken worden gemaakt over de frequentie van de overleggen. De meeste medewerkers hebben volle agenda's en daardoor geen tijd voor 'overleggen om het overleggen' (zie bijlage 7: 33, 35 & 36).

Tot slot is het belangrijk volgens de medewerkers dat het overleg gaat 'leven'. Dat houdt in dat medewerkers worden meegenomen in hetgeen er gaande is, inclusief

degenen die niet in het overleg zitten, maar wel zijdelings betrokken zijn (zie bijlage 6: citaat 36). Ook is het van belang dat knelpunten direct tijdens de overleggen worden besproken en dat zaken kunnen worden afgehandeld. Door bovenstaande regelmatig te doen, zorg je ervoor dat men zich inhoudelijk betrokken voelt bij het overleg. Hierdoor zal men sneller geneigd zijn om daadwerkelijk bij het overleg aanwezig te zijn en kan men inhoudelijke bijdragen leveren. Met andere woorden, hierdoor gaat het ‘overleg leven’ (Ketenregisseur schone stad, persoonlijke communicatie, 30-04-2021).

5.2.4 Waan van de dag

De theoretische modellen van zowel Bossert (2002) als het gemeentelijke beslismodel zijn bedrijfskundige modellen. Hoewel deze modellen geschikt zijn in een ideale wereld moet bij een overheidsorganisatie, zoals de gemeente Den Haag, rekening gehouden worden met de invloed van politiek op de wijze waarop gewerkt wordt en welke doelen er worden gesteld (zie bijlage 7: citaat 53 & 55). Naast de ambtenarij bepalen de gemeenteraad en/of de wethouder waar de prioriteiten liggen en wanneer er vanuit hen gestuurd wordt op een bepaald doel. De consequentie hiervan is dat de ambtelijk gestelde doelstellingen moeten wijken voor de prioriteiten van de gemeenteraad en/of de wethouder (Van Kester, 2021: 20). Dit leidt er regelmatig toe dat vastgestelde beleidsdoelstellingen minder aandacht krijgen met als gevolg dat deze niet gehaald worden (Bossert, 2002: 245; Van Kester, 2021: 20). De coördinator veiligheid stadsdelen (persoonlijke communicatie, 10-05-2021) verwoordde het als volgt:

“Je kan het nog zo mooi aan de voorkant bespreken maar je blijft met de waan van de dag te maken hebben.”

Een goed voorbeeld van waar de politiek en de ambtenarij botsen is de nieuwe overlastaanpak in Scheveningen naar aanleiding van de problemen in de zomer van 2020.⁶ Naast de botsende belangen tussen de politiek en ambtenarij, speelt ook medialogica een grote rol. Vanuit zowel de burgers, als de media en politiek was er grote druk om te voorkomen dat er in 2021 weer zo veel overlast zou ontstaan in

⁶ In de zomer van 2020 was er een enorme drukte van strandgangers op Scheveningen die veel overlast veroorzaakten voor de omgeving. Er waren onder andere veel problemen met parkeren op plekken waar dat niet mag, overlast door lachgas gebruik en wildpoepende strandgangers (Kompagnie & Kraaijeveld, 2020).

Scheveningen als in 2020. Om dit probleem aan te pakken is een stoplichtmodel geïntroduceerd (Lelieveld, 2021b). Afhankelijk van de verwachte drukte in Scheveningen wordt op basis van een stoplichtmodel besloten hoeveel handhavers er in Scheveningen nodig zijn en deze worden zo nodig weggehaald uit een ander stadsdeel waarbij er minimaal één koppel handhavers per stadsdeel overblijft in het geval van code rood (Accounthouder Veiligheid Centrum, persoonlijke communicatie, 30-04-2021). Het hoofd van de Handhavingsorganisatie van de gemeente (persoonlijke communicatie, 06-06-2021) zei hierover

“Bestuurlijke prioriteiten zoals code rood in Scheveningen overrulen eigenlijk het beslismodel.”

Uit de interviews blijkt dat men op meerdere lagen binnen de ambtenarij niet heel gelukkig is met dit politieke besluit, omdat slechts één handhavingskoppel per stadsdeel te weinig is. Wanneer het in Scheveningen zo druk is op een hete zomerdag is het bijvoorbeeld ook erg druk bij het Zuiderstrand (vooral het strand van Kijkduin) en is het Zuiderpark ook afgeladen met Haagse burgers. Met slecht één koppel handhavers per stadsdeel wordt het daarom moeilijk om de taken voldoende uit te voeren. Uit de interviews kwam naar voren dat hierover grote zorgen bestaan onder de betrokkenen op verschillende niveaus binnen de gemeentelijke organisatie (zie bijlage 7: citaat 48, 50, 52 & 54). In stadsdeel Loosduinen, waar onder andere het drukbezochte strand van Kijkduin ligt, maakt men zich ernstig zorgen over het gebrek aan handhavingscapaciteit op een mooie stranddag. De teammanager van Loosduinen (persoonlijke communicatie, 30-04-2021) zei hierover het volgende:

“Kijk op het moment dat het in Scheveningen code rood is, dan is het in Kijkduin en bij de strandopgangen minimaal code oranje. En als dan alle handhavers van Loosduinen richting Scheveningen gedirigeerd worden, dan krijg ik onhoudbare toestanden. Het is ook wachten tot het fout loopt.”

Waar de extra inzet van handhavers op Scheveningen zich gemiddeld genomen beperkt tot de zomerperiode met warme stranddagen, zou de politiek ook andere handhavingsvraagstukken kunnen aanwijzen waar gedurende het hele jaar extra prioriteit naartoe moet gaan. Zulke besluiten hebben een nog grotere impact op de inzet

van de handhavingscapaciteit en beperken de ruimte voor de verschillende overleggen binnen het beslismodel om keuzes te maken en zelf prioriteiten te stellen.

5.2.5 Deelconclusie

In dit subhoofdstuk is getracht de volgende empirische deelvraag te beantwoorden: *In hoeverre verwachten medewerkers van de gemeente Den Haag dat het beslismodel zal bijdragen aan betere samenwerking om leefbaarheids- en veiligheidsproblemen aan te pakken?* Uit de interviews is gebleken dat men over het algemeen positief is over het nieuwe beslismodel. Wel zou de focus meer op de burger kunnen liggen, wat niet alleen bevorderlijk kan werken voor het gedeelde doel maar ook voor het vertrouwen in de organisatie. Men is echter wel sceptisch over hoe het model in de praktijk zal functioneren, aangezien er in het verleden vaak nieuwe modellen zijn ingevoerd die vervolgens niet of minimaal gebruikt zijn. Ook zijn er andere aandachtspunten waar rekening gehouden mee dient te worden. Zo kan het mogelijk een uitdaging worden om voldoende draagvlak te vinden, voornamelijk als het overleg niet voldoende ‘leeft’ onder de betrokkenen. Verder moet er aandacht geschonken worden aan het vergroten van het onderlinge vertrouwen, want tussen sommige afdelingen zit oud zeer. Daarnaast is uit de interviews gebleken dat een meer flexibele houding ten opzichte van de positie van de betrokken medewerkers in het beslismodel bevorderlijk kan zijn voor het overleg. Bovendien kan naar aanleiding van de interviews worden afgevraagd of het leefbaarheid- en veiligheidsvraagstuk wel voldoende holistisch wordt benaderd in het beslismodel. De sociale leefbaarheid wordt bijvoorbeeld niet meegenomen in het model. Waar de respondenten het unaniem over eens zijn is dat het gebruik van data gaat leiden tot het maken van beter onderbouwde beslissingen. Al moet hierbij worden opgemerkt dat niet alle signalen in de data voorkomen. Daarom is het belangrijk om niet blind te varen op de data, maar ook signalen uit de stad mee te nemen bij beslissingen. Verder is de respondenten gevraagd aan welke randvoorwaarden een overleg moet voldoen. Deze informatie kan worden gebruikt voor de implementatie van de overleggen uit het beslismodel.

Tot slot is gebleken dat bij het beslismodel rekening gehouden moet worden met de invloed van politiek en actuele zaken zoals code rood op Scheveningen. Uit de interviews kan worden opgemaakt dat het beslismodel in de praktijk namelijk ongeschikt blijkt aan deze situaties. Er is een beperkte handhavingscapaciteit beschikbaar waardoor als er aan de ene kant wensen bijkomen vanuit de politiek er aan

de ambtelijke kant minder ruimte is om te handhaven op de gemaakte keuzes en prioriteiten.

6. Conclusie

Het centrale thema van dit onderzoek is het nieuwe beslismodel voor de aanpak van leefbaarheids- en veiligheidsproblemen bij de gemeente Den Haag. Door middel van een documentstudie bij de gemeente en de analyse van de semi- gestructureerde interviews is getracht de volgende centrale vraag te beantwoorden:

In hoeverre kan het nieuwe beslismodel de samenwerking bevorderen tussen de verschillende afdelingen van de gemeente Den Haag, die betrokken zijn bij de aanpak van leefbaarheids- en veiligheidsvraagstukken?

Om deze vraag te beantwoorden zijn deelvragen opgesteld. In het theoretisch kader is de deelvraag “*welke concrete en abstracte elementen zijn belangrijk voor samenwerking?*” beantwoord. Uit de theorie kwam naar voren dat er vier belangrijke elementen zijn voor samenwerking die uitgesplitst kunnen worden in organisatiestructuur als concreet element en communicatie, vertrouwen en verantwoordelijkheid als abstracte elementen. Naar aanleiding van de interviews is er later nog extra onderzoek gedaan naar *conflict resolution*.

Naast de theoretische deelvraag zijn er ook nog twee empirische deelvragen om de hoofdvraag te beantwoorden. Voor het empirische gedeelte is gebruik gemaakt van interviews. Voorafgaand aan het onderzoek was de verwachting dat er mogelijk verschillen zouden zijn tussen de respondenten, omdat deze op verschillende niveaus in de organisatie actief zijn. Na de analyse van de antwoorden bleek dat de antwoorden redelijk overeenkwamen en er geen substantiële verschillen waren tussen de antwoorden. Het enige verschil was dat de respondenten die werkzaam zijn bij Dienst Publiekszaken (DPZ) in de interviews aan gaven dat ze voor de burger werken, terwijl dat door de andere medewerkers niet werd gezegd. Dit is verklaarbaar, doordat medewerkers van DPZ het meest in contact staan met de burger. Tegelijkertijd is het opvallend, want ook de handhavers, beleidsmedewerkers en de accounthouders veiligheid werken in de basis voor de burger. Er zou dus bij de andere afdelingen extra nadruk moeten worden gelegd op het feit dat zij voor de burger werken.

De eerste empirische deelvraag “*Hoe komt het belang van de geïdentificeerde concrete en abstracte factoren naar voren in de praktijk volgens medewerkers van de*

gemeente Den Haag?” is in het eerste subhoofdstuk van de analyse beantwoord op basis van de theorie en de interviews. Uit zowel de literatuur als de interviews blijkt dat het gebruik van een facilitator/secretaris de samenwerking kan bevorderen en dat neutraliteit bij deze functie belangrijk is. Over de invulling van de functie bestaan nog uiteenlopende ideeën bij de respondenten. Verder is er geen overeenstemming waar de secretaris in de organisatie gepositioneerd moet worden en welke afdeling de secretaris gaat financieren. De abstracte factoren die de samenwerking beïnvloeden volgens de academische literatuur (communicatie, vertrouwen, commitment en het nemen van verantwoordelijkheid) werden ook genoemd door de respondenten. Dit onderzoek concludeert dat wanneer er geen of onvoldoende rekening wordt gehouden met deze aspecten het beslismodel weinig zal bijdragen aan het bevorderen van de samenwerking. Omgevings barrières (Adu-Oppong & Aydin-Birikoran, 2014: 210) bleken in dit onderzoek bijvoorbeeld een van de grootste obstakels te zijn voor een goede communicatie door de grootte en de organisatiestructuur van de gemeente Den Haag. Wanneer hieraan niet vooraf aandacht wordt besteed, dan leidt dit waarschijnlijk tot problemen bij de succesvolle implementatie van het beslismodel. Daarnaast loopt de gemeente hierbij het risico dat dezelfde samenwerkingsproblemen door zullen leven in het nieuwe model

De tweede empirische deelvraag *“In hoeverre kan het beslismodel volgende de medewerkers van de gemeente Den Haag bijdragen aan een succesvolle aanpak van leefbaarheids- en veiligheidsproblemen?”* is in het tweede subhoofdstuk van de analyse beantwoord op basis van de antwoorden van de respondenten. De meeste respondenten denken dat het beslismodel kan bijdragen aan betere samenwerking, maar bij sommigen is nog wel wat scepsis. Ook zijn een aantal aandachtspunten door de respondenten genoemd die zowel betrekking hebben op het beslismodel en de bijbehorende overleggen als op samenwerken. Het is daarom belangrijk om voldoende draagvlak te creëren voor de introductie van het model. Verder is het van groot belang om het vertrouwen in de organisatie en elkaar te vergroten, want tussen sommige afdelingen zit oud zeer, hetgeen de overleggen negatief kan beïnvloeden. De respondenten zijn positief dat er betere besluitvorming is door het gebruik van de dashboards met data, maar men moet zich niet blindstaren op data en ook signalen uit de stad meenemen.

Voor het succes van het beslismodel belangrijk dat er rekening wordt gehouden met de verwachtingen en genoemde aandachtspunten. Er dient echter wel rekening gehouden te worden met de waan van de dag, zoals code rood op Scheveningen

(Lelieveld, B. (2021b). Bedrijfskundige modellen zoals het beslismodel en het model van Bossert (2002) zijn statische modellen en houden om die reden onvoldoende rekening met de actualiteit. Desalniettemin zijn deze modellen geschikt voor een gemeentelijke organisatie, mits deze beperking erkend wordt.

Er kan worden geconcludeerd dat het beslismodel de potentie heeft om de samenwerking, tussen de verschillende afdelingen binnen de gemeente Den Haag die betrokken zijn bij de aanpak van leefbaarheids- en veiligheidsproblemen, te bevorderen mits wordt voldaan aan de bovenstaande voorwaarden.

Voor de aanpak van de leefbaarheids- en veiligheidsproblemen is een beslismodel slechts een deel van de oplossing. Leefbaarheidsproblemen zoals bijplaatsingen naast de ORAC's ontstaan doordat burgers hun afval om welke reden dan ook niet op de juiste manier opruimen. Uiteindelijk moeten de gemeente en de burger samen werken aan een leefbare stad, een doel dat enkel bereikt kan worden als er voldoende wordt gecommuniceerd, er vertrouwen is in elkaars capaciteit en eenieder zijn of haar eigen verantwoordelijkheid neemt (zowel burger als ambtenaar).

Aanbevelingen

Zoals in de inleiding is beschreven is een van de doelen van dit onderzoek om vanuit de literatuur en de empirie (praktische) aanbevelingen te doen voor de gemeente Den Haag.⁷ Dit onderzoek de eerste stap heeft gezet in het achterhalen van wat medewerkers belangrijk achten met betrekking tot samenwerking. Het is noodzakelijk dat de deelnemers van ieder overleg met elkaar om de tafel gaan om naar elkaar uit te spreken wat ze van elkaar verwachten in het overleg en waar zij op aanspreekbaar zijn. Het formuleren van één of meerdere gezamenlijke doelen is hieraan gekoppeld. Door het stellen van doelen waar alle deelnemers zich verantwoordelijk voor voelen is het makkelijker om gedurende het proces de doelen in het oog te houden. Het is tegelijkertijd van belang dat er aandacht wordt besteed aan de frequentie van het overleg. De betrokken medewerkers hebben een drukke agenda en daarom niet de tijd om 'te overleggen om het overleggen'.

De respondenten vinden dat er een secretaris moet zijn van het beslismodel. Ze hebben echter volledig uiteenlopende ideeën over de manier waarop deze rol moet worden ingevuld. Tevens is er geen consensus bij welke dienst en afdeling deze

⁷ De aanbevelingen die in de adviesnota voor de gemeente Den Haag staan zijn terug te vinden in bijlage 8.

secretaris moet worden ondergebracht en hoe de financiering geregeld moet worden. Alle respondenten wijzen naar een andere dienst, hetgeen de problemen van verkoking bevestigd. Er moet eerst op het strategisch niveau worden afgestemd wat de taken van de secretaris zijn en hoeveel tijd dit per week vraagt. Aan de hand daarvan kan worden bepaald of er een nieuwe functie gecreëerd moet worden of dat dit aan het takenpakket van een medewerker kan worden toegevoegd.

Daarnaast is het aan te raden om eens in de zoveel tijd een tussentijdse evaluatie te doen. Dit kan op informele wijze waarbij even bij de medewerkers die deelnemen aan de overleggen wordt gevraagd hoe het gaat, wat er goed gaat en waar ruimte zit voor verbetering. Dit heeft zowel betrekking op grote thema's zoals communicatie, maar ook op hele praktische zaken zoals de frequentie van de overleggen. Door deze tussentijdse evaluaties blijven de deelnemers ook betrokken bij het proces en kunnen zaken die tot een conflict zouden kunnen lijden vooraf al aangepakt worden. Bovendien is het van belang om een grotere evaluatie te doen, ongeveer een jaar na de start van de overleggen van het beslismodel. Dit kan worden gezien als een moment om de thermometer in de organisatie te steken en te onderzoeken wat er van het beslismodel terecht is gekomen. Op basis van de evaluatie kunnen zaken veranderd of aangepast worden.

Uit de evaluatie zou kunnen blijken dat sociale leefbaarheid ook een plek verdient als thema binnen het beslismodel. Dit zou gedaan kunnen worden in een stadsdeel dat reeds door de politiek is aangewezen als prioritair gebied, omdat in deze gebieden al een multidisciplinaire aanpak wordt toegepast. Dit zou gedaan kunnen worden door middel van een pilot in een van de stadsdelen. Om te voorkomen dat dit door elkaar loopt met de introductie van het beslismodel en de overleggen is het verstandig om hiermee te wachten tot na de evaluatie in 2021.

Tot slot blijkt oud zeer een rol te spelen bij de gemeente Den Haag. Hoewel er een project is gestart die dit probleem zou kunnen oplossen, raadt dit onderzoek aan om ook te kijken naar overige *conflict resolution techniques* om directe en indirecte consequenties van langdurig conflict (in dit geval beperkt vertrouwen) zoveel mogelijk op te lossen (Huan & Yazdanifard, 2012: 147-149).

Beperkingen en vervolgonderzoek

Een eerste beperking is gerelateerd aan het kwalitatieve karakter van dit onderzoek. Tijdens de analyse van de semi- gestructureerde interviews zijn de antwoorden van de respondenten geïnterpreteerd. Een risico hiervan is dat woorden van de respondenten

verkeerd kunnen worden begrepen. Om deze limitatie zoveel mogelijk te beperken zijn de gebruikte citaten ter controle opgestuurd naar de geïnterviewden.

De tweede beperking is gelinkt aan het feit dat dit onderzoek een single case study bij één gemeente betreft. Den Haag kan als grote gemeente met ongeveer 8100 werknemers niet vergeleken worden met een kleine gemeente. Daarnaast betreft het onderzoek enkel het beslismodel dat is toegespitst op de Haagse situatie. Het onderzoek is op bovenstaande punten moeilijk te generaliseren. Er zou vervolgonderzoek kunnen worden gedaan door middel van een *multiple case* study bij de andere G4 gemeenten of een onderzoek waarbij meerdere grote, middelgrote en kleine gemeenten worden vergeleken. Het zou in het vervolgonderzoek kunnen gaan over hun visie op samenwerken. Een vervolgonderzoek waarbij verschillende beslismodellen van één of meerdere gemeenten met elkaar vergeleken worden, zouden ook interessant kunnen zijn. De vraag is echter of dit een mogelijkheid is gezien dit een specifiek onderwerp is en het op dit moment onduidelijk is of meerdere gemeenten met beslismodellen werken.

Een derde beperking is gelinkt aan het feit dat het beslismodel nog niet is ingevoerd. Er wordt dus onderzoek gedaan naar een toekomstige situatie waarvan nog ongewis is hoe het in de praktijk zal uitpakken. Dit heeft echter ook een voordeel, omdat de aanbevelingen van dit onderzoek kunnen worden meegenomen in de volledige implementatie. Toekomstig onderzoek kan bijvoorbeeld een jaar na de implementatie van het model plaatsvinden om te kijken in hoeverre de verwachtingen zijn uitgekomen en of de samenwerking tussen de verschillende afdelingen beter verloopt door de introductie van het beslismodel. Ook zou er een vervolgonderzoek gedaan kunnen worden hoe sociale leefbaarheid binnen het beslismodel een plek kan krijgen. Dit kan beschouwd worden als suggestie voor het uitbreiden van het beslismodel. Dit onderzoek zou echter pas kunnen plaatsvinden wanneer de verschillende overleggen uit het beslismodel minimaal één jaar operationeel zijn, zodat de overleggen voldoende functioneren.

Literatuurlijst

- Aardema, H., & Korsten, A. (2009). *Gemeentelijke organisatiemodellen: Hoe integraler het moet, hoe minder je het ziet....* In H. Bekke, K. Breed, & P. de Jong (Eds.), *Naar een collegiaal en samenhangend overheidsbestuur : de lokale bestuurspraktijk als wenkend perspectief voor het rijk?* (pp. 1–15). Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Adu-Oppong, A. A., & Agyin-Birikorang, E. (2014). *Communication in the workplace: Guidelines for improving effectiveness*. *Global Journal of Commerce and Management Perspective*, 3(5), 208–213.
[https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.20](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.20)
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). *Collaborative Governance in Theory and Practice*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Bekkers, Fenger, Homburg, & Ringeling. (2002). *Integrale Handhaving Een onderzoek naar vormen van integrale handhaving van het beleid ten aanzien van openbare inrichtingen* (pp. 1–119). Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen* (pp. 11–158). Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Boeije, H. (2009). *Analysis in qualitative research* (1st ed., pp. 1–223). London: Sage.
- Bossert, J. (2002). *Good Governance: de leidraad voor goed bestuur en management*. *Overheidsmanagement*, 9, 244–248.
- Bovens, M. (2007). *Publieke verantwoording - een analysekader* (pp. 1–21).
- Bressers, H. Th. A., & Kuks, S. M. M. (2003). *What does “governance” mean? From conception to elaboration*. In W. A. Rosenbaum (Ed.), *Achieving sustainable development: the challenge of governance across social scales* (pp. 1–326). Westport, Conn.: Praeger.
- Cho, Y. J., & Park, H. (2011). *Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment*. *Public Management Review*, 13(4), 551–573. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.525033>
- Dong, W., Lepri, B., Cappelletti, A., Pentland, A. S., Pianesi, F., & Zancanaro, M. (2007). Using the influence model to recognize functional roles in meetings. . Presented at the Proceedings of the ninth international conference on Multimodal interfaces - ICMI '07, Nagoya, Aichi, Japan.
<https://doi.org/10.1145/1322192.1322239>
- Gerritsen, A. G. A., & Nauta, A. P. (2008). *Samenwerking is te leren! Maar hoe?* *Tijdschrift Voor Medisch Onderwijs*, 27(3), 109–119.
<https://doi.org/10.1007/bf03078251>
- Hoerl, R. W., & Snee, R. D. (2012). Appendix A: Effective Teamwork. In *Statistical thinking: improving business performance* (2nd ed., pp. 429–437). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Huan, L. J., & Yazdanifard, R. (2012). *The Difference of Conflict Management Styles and Conflict Resolution in Workplace*. *Business & Entrepreneurship Journal*, 1(1), 141–155.
- Lynn, L. E., Heinrich, C. J., & Hill, C. J. (2000). *Studying Governance and Public Management: Challenges and Prospects*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 233–262.
<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024269>
- Klijn, E. H. (2005). *Designing and managing networks: possibilities and limitations for network management*. *European Political Science*, 4(3), 328–339.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.eps.2210035>

- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). *Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques*. Strategic Management Journal, 15(2), 135–152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150205>
- Nollkaemper, A. (2018). *The duality of shared responsibility*. Contemporary Politics, 24(5), 524–544. <https://doi.org/10.1080/13569775.2018.1452107>
- Osborne, S. P. (Ed.). (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance* (1st ed., pp. 1–428). London: Routledge.
- Prins, R., & Cachet, L. (2011). Integrale veiligheidszorg en de burgemeester. Tijdschrift Voor Veiligheid, 10(1), 43–58.
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling. (2003). *Bevrijdende kaders, sturen op verantwoordelijkheid* (pp. 7–64). Den Haag: Raad voor de Maatschappelijke Ondersteuning.
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling. (2006). *Ontsnappen aan medialogica: Tbs in de maatschappelijke beeldvorming* (pp. 1–46). Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Silvis, J. K. (2017). *Horizontaal samenwerken in een verticale gemeente (Master's thesis)*.
- Stoker, G. (2004) *Designing institutions for governance in complex environments: Normative rational choice and cultural institutional theories explored and contrasted*. Economic and Social Research Council Fellowship Paper No. 1.
- Schwarz, R. M. (2002). The Skilled Facilitator Approach. In *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches* (pp. 21–34). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding* (3rd ed., pp. 11–196). Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken* (6th ed., pp. 1–416). Amsterdam: Boom Uitgevers.

Nieuwsartikelen:

- Brakema, M. (2020, 7 februari). *Haagse afvalcrisis bereikt nu ook de stoep van premier Mark Rutte*. Geraadpleegd op 3 april 2021, van Omroep West website: <https://www.omroepwest.nl/nieuws/3994861/Haagse-afvalcrisis-bereikt-nu-ook-de-stoep-van-premier-Mark-Rutte>
- De Jonge, L. de. (2021, 10 maart). *Afval-ellende loopt de spuigaten uit, vindt ook de politiek: “Er moet geld bij, maar dat is er nu niet.”* AD Den Haag. Geraadpleegd op 19 maart 2021, van: <https://www.ad.nl/den-haag/afval-ellende-loopt-de-spuigaten-uit-vindt-ook-de-politiek-er-moet-geld-bij-maar-dat-is-er-nu-niet~ac9b7a9e>
- Ilha Rubio, A. (2020, 20 mei). *Den Haag weet zich geen Den Haag weet zich geen raad met afvalberg op straat: “Het neemt nu extreme vormen aan.”* AD Den Haag. Geraadpleegd op 1 mei 2021, van: <https://www.ad.nl/den-haag/den-haag-weet-zich-geen-raad-met-afvalberg-op-straat-het-neemt-nu-extreme-vormen-aan~aa6b51f3/>
- Kraaijeveld, M. (2020a, December 9). *Meer boa's op straat: “Leefbaarheid staat in sommige delen van Den Haag echt onder druk.”* Geraadpleegd op 19 maart 2021, van AD Den Haag website: <https://www.ad.nl/den-haag/meer-boa-s-op-straat-leefbaarheid-staat-in-sommige-delen-van-d n-haag-echt-onder-druk~aca7d8cb/>

- Kompagnie, A., & Kraaijeveld, M. (2020, 12 september). *De helse week waarin Scheveningen werd overlopen*. Geraadpleegd op 29 juni 2021, van AD Den Haag website:
<https://www.ad.nl/den-haag/de-helse-week-waar-in-scheveningen-werd-overlopen~abee10c2/>
- Lelieveld, B. (2021a, 11 maart) “Extra geld naar wijk met afvalprobleem is niet eerlijk voor wijken die het wél zelf schoon houden.” Geraadpleegd op 19 maart 2021, van AD Den Haag website:
<https://www.ad.nl/den-haag/extra-geld-naar-wijk-met-afvalprobleem-is-niet-eerlijk-voor-wijken-die-het-wel-zelf-schoon-houden~af160d10/>
- Lelieveld, B. (2021b, 31 maart). *Scheveningen krijgt zijn eigen code rood: “Mensen staan in de file weg te koken in hun auto.”* AD Den Haag. Geraadpleegd op 1 mei 2021, van
<https://www.ad.nl/den-haag/scheveningen-krijgt-zijn-eigen-code-rood-mensen-staan-in-de-file-weg-te-koken-in-hun-auto~a476abdb/>

Gemeentelijke documenten openbaar:

- Bredemeijer, H. (2020). Nota Handhaving Buitenruimte 2021-2022. In *Gemeente Den Haag RIS* (pp. 3–27). Geraadpleegd op:
https://denhaag.raadsinformatie.nl/document/9534805/1/RIS307104_Bijlage
- Gemeente Den Haag. (2021a, 19 januari). De gemeentelijke organisatie. Geraadpleegd op www.denhaag.nl website:
<https://www.denhaag.nl/nl/bestuur-en-organisatie/gemeentelijke-organisatie/de-gemeentelijke-organisatie.htm>
- Gemeente Den Haag. (2021b). Omvang en kosten organisatie | Jaarstukken 2020. Geraadpleegd op 25 juni 2021, van denhaag.jaarverslag-2020.nl website:
<https://denhaag.jaarverslag-2020.nl/p20527/omvang-en-kosten-organisatie?q=fte>
- Revis, B., de Graaf, F., van Asten, R., Van der Werf, H., Kapteijns, A., Wenink, E., Koster, D., Partiman, K., Balster, M. en Holman, J. (2019). Samen voor de stad - Coalitieakkoord 2019-2022. In *Gemeente Den Haag* (pp. 2–83). Geraadpleegd op Gemeente Den Haag website:
https://denhaag.raadsinformatie.nl/document/8273586/1/Bijlage_Samen_voor_de_stad_coalitieakkoord_2019_2022

Gemeentelijke documenten intern:

- Gemeente Den Haag. (2019). *Jaarwerkplan 2019 Handhavingsorganisatie* (pp. 1–16).
- Gemeente Den Haag. (2020). *Jaarwerkplan 2020 Handhavingsorganisatie* (pp. 2–24).
- Van Kester, B. (2021). *Samen werken, samen beslissen: een advies over de aansturing van leefbaarheid- en veiligheidsproblematiek* (pp. 3–27).
 Versie van 30 maart 2021 is het uitgangspunt. Het wordt nog bewerkt.
- Van Zanten, P. (2020, 24 november). *Informatiegestuurd werken: IGW Proces leefbaarheid* [PowerPoint-slides].

Bijlage 1: Interviewprotocol

Korte voorstelronde

Onderzoeker is werkzaam bij de gemeente Den Haag sinds 2016 op verschillende afdelingen en bij verschillende diensten. Onderzoek wordt uitgevoerd voor de scriptie van de opleiding Management van de Publieke Sector aan de Universiteit Leiden en voor de gemeente Den Haag, in het bijzonder voor de Handhavingsorganisatie aangezien zij begonnen zijn met de implementatie van het beslismodel bij de gemeente op het gebied van leefbaarheid en veiligheid.

Doel van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in het beslismodel invloed kan hebben op hoe de samenwerking kan worden georganiseerd, zodat dit bijdraagt aan een succesvolle aanpak van leefbaarheids- en veiligheidsproblemen. Aan de hand van de uitkomsten van dit onderzoek zullen aanbevelingen worden gedaan aan de gemeente hoe de samenwerking tussen verschillende diensten en afdelingen beter kan en welke rol het beslismodel hierin kan spelen.

Keuze respondent toelichten

Voor dit onderzoek zijn medewerkers van van Stadsdelen & Wijken van DPZ, van de beleidsafdeling van DSB, van de handhavingsorganisatie van DSB, en veiligheid van BSD geïnterviewd. Daarbinnen zijn medewerkers van verschillende niveaus, van strategisch tot en met tactisch/operationeel niveau geïnterviewd.

Aanpak interview:

- Er worden semigestructureerde vragen gesteld
- Het interview bestaat uit 2 onderwerpen, namelijk ‘samenwerking algemeen’ en ‘het beslismodel’.
- Het interview duurt 45-60 minuten

Wat gebeurt er met de informatie van het interview?

- Uw functie en eventueel uw naam (indien u daarin toestemt) worden opgenomen in de respondentenlijst, maar de citaten en opmerkingen uit het interview zullen geanonimiseerd worden verwerkt.
- Het interview zal worden opgenomen, zodat het vervolgens volledig kan worden getranscribeerd. Vervolgens zullen de citaten eerst ter controle en goedkeuring naar de respondent worden gestuurd voordat de transcriptie wordt verwerkt voor analyse.
- De geluidsopname zal worden verwijderd zodra de scriptie is beoordeeld door de scriptiebegeleider en tweede lezer van de scriptie.
- De uitgewerkte interviews zijn alleen beschikbaar voor de onderzoeker, scriptiebegeleider en indien gewenst de tweede lezer van de scriptie.
- Het onderzoek wordt door de Universiteit Leiden gepubliceerd in de scriptie database.

Afsluiting: Heel veel dank voor je tijd en moeite.

Bijlage 2: Interviewvragen

1. Wat vindt u belangrijk bij samenwerken met verschillende afdelingen?
2. Hoe vindt u dat de overleggen verlopen tussen de verschillende afdelingen die zich bezighouden met leefbaarheids- en veiligheidsproblemen?
3. Wat vindt u belangrijk bij een overlegstructuur? Op welke voorwaarden?
4. Ziet u ruimte voor verbeteringen op het gebied van de onderlinge communicatie ten behoeve van de samenwerking?
5. In hoeverre voelt u de ruimte om beslissingen te nemen die impact hebben op de overlastaanpak? Waar ligt dat aan (mandaat).

Introductie beslismodel aan de hand van figuren in bijlage 4.

6. Bevordert het beslismodel de samenwerking tussen de verschillende afdelingen voor de aanpak van leefbaarheidsvraagstukken?
7. Denkt u dat het beslismodel bijdraagt aan het maken van keuzes voor handhaving en het stellen van prioriteiten?
8. U zit op niveau X binnen het beslismodel, hoe ziet u uw rol daarin?
9. Strategisch/stedelijk tactisch niveau: Hoe denkt u dat er binnen het nieuwe beslismodel invulling wordt gegeven aan de opdrachten en kaders die u op het strategisch/stedelijk tactisch niveau heeft opstelt op het stadsdeel tactische niveau?

Of

10. Stadsdeel tactisch niveau: Hoe denkt u dat u binnen het nieuwe beslismodel betrokken wordt bij de strategische beslissingen die genomen worden op strategisch/stedelijk tactisch niveau?

Of

11. Operationeel niveau: Verwacht u dat u in het nieuwe beslismodel voldoende input kan leveren op de haalbaarheid van de interventieprogramma's?
12. Wie vindt u dat de regie moet voeren? En heb je daarbij een secretaris nodig?
13. Denkt u dat andere betrokkenen op dit niveau zich verantwoordelijk voelen voor de totstandkoming van besluiten binnen het beslismodel?
14. Voelt u zichzelf verantwoordelijk voor de totstandkoming van besluiten in dit beslismodel?

Bijlage 3: Overzicht respondenten

De respondenten zijn ingedeeld per niveau van het beslismodel. Een aantal respondenten zijn op meerdere niveaus in het beslismodel actief. Er is geprobeerd om respondenten vanuit meerdere stadsdelen te benaderen, omdat ieder stadsdeel een eigen dynamiek heeft en het mogelijk is dat de stadsdelen verschillende belangen hebben. De respondenten die benaderd zijn werken voor Dienst Publiekszaken (DPZ) binnen de sector Stadsdelen & Wijken. Ook zijn respondenten benaderd van Dienst Stadsbeheer (DSB) die werkzaam zijn voor de beleidsafdeling of voor de handhavingsorganisatie. Tot slot zijn ook twee operationeel specialisten van de politie benaderd, omdat de politie ook een onderdeel is van de aanpak van leefbaarheids- en veiligheidsproblemen.

Strategisch niveau:

DPZ	Directeur Stadsdelen & wijken
DSB	Hoofd handhavingsorganisatie
DSB	Hoofd beleidsafdeling

Stedelijk tactisch niveau:

BSD	Coördinator veiligheid stadsdelen
DPZ	Stadsdeeldirecteur Centrum
DPZ	Beleidsmedewerker Stadsdelen & Wijken
DSB	Afdelingshoofd afval, schoon en contractbeheer
DSB	Ketenregisseur schone stad beleidsafdeling
DSB	Beleidsmedewerker afval, schoon en contractbeheer
DSB	Manager operaties handhavingsorganisatie
DSB	Senior coördinator contractbeheer beleidsafdeling

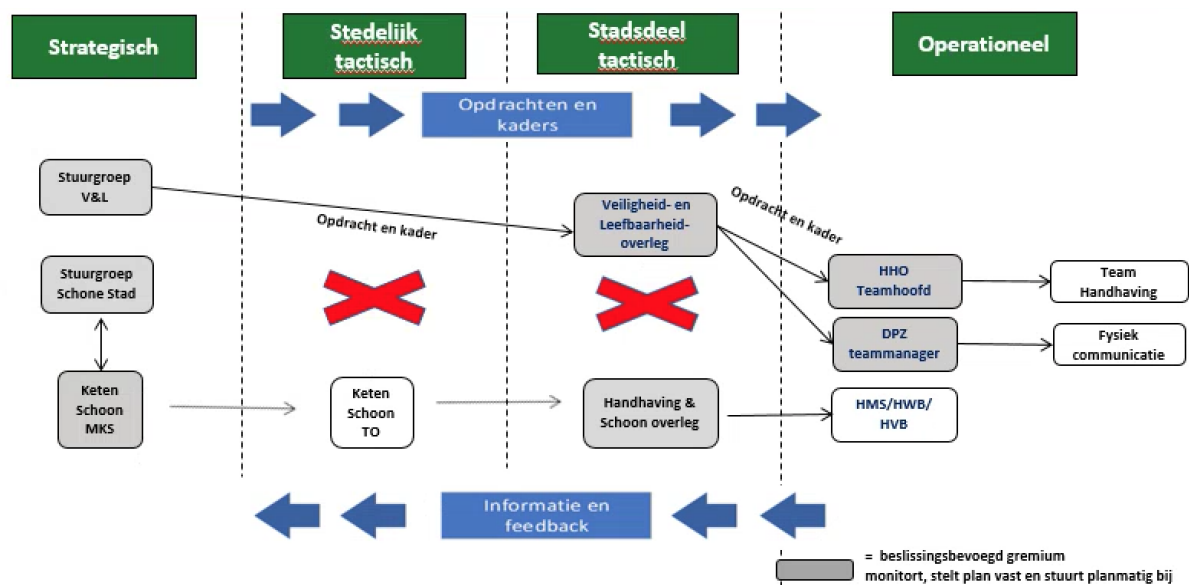
Stadsdeel tactisch niveau:

BSD	Accounthouder Veiligheid Centrum
BSD	Accounthouder Veiligheid Loosduinen en Segbroek
DPZ	Stadsdeeldirecteur Centrum
DPZ	Stadsdeeldirecteur Leidschenveen-Ypenburg
DPZ	Teammanager Haagse Hout
DPZ	Teammanager Leidschenveen Ypenburg
DPZ	Teammanager Loosduinen
DSB	Teamhoofd handhavingsorganisatie
DSB	Adjunct manager operaties handhavingsorganisatie
Politie	Operationeel specialist Escamp

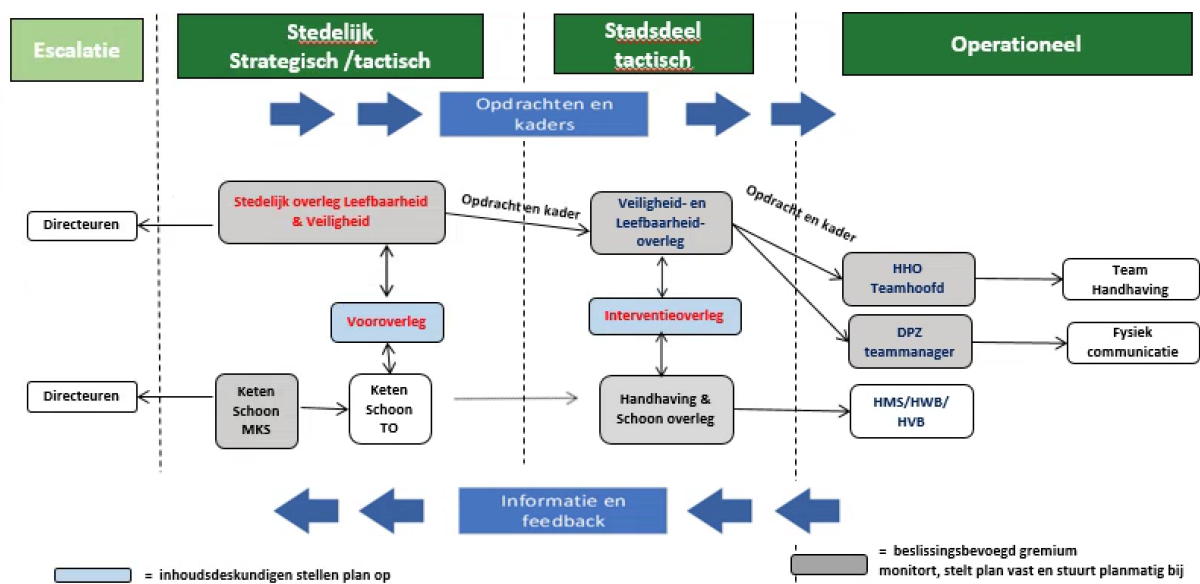
Operationeel niveau:

DPZ	Teammanager Haagse Hout
DPZ	Teammanager Leidschenveen-Ypenburg
DPZ	Teammanager Loosduinen
DPZ	Teammanager Scheveningen
DSB	Teamhoofd handhavingsorganisatie

Bijlage 4: Beslismodel



Figuur bijlage 4.1: Situatie voordat IGW is ingevoerd



Figuur bijlage 4.2: Toekomstige situatie waarbij het beslismodel is ingevoerd

Bijlage 5: Overzicht betrokken afdelingen

BSD	Veiligheid
DSB	Beleidsafdeling
DSB	Handhavingsorganisatie
DPZ	Stadsdelen & Wijken

Incidenteel indien nodig:

DSO	Mobiliteit
DSO	Economie

Externe partijen:

Politie
HMS
HVB
HWB

Bijlage 6: Relevante citaten empirische deelvraag 1

Empirische deelvraag:

Welke elementen/onderdelen zijn volgens de medewerkers van de gemeente Den Haag binnen het domein van leefbaarheid en veiligheid van belang voor een goede samenwerking?

Codes/ Onderzoeks- variabelen	Citaten van respondenten op strategisch niveau (strat), stedelijk tactisch (sted-tact), stadsdeel tactisch (stad-tact) en stadsdeel tactisch/operationeel niveau (stad-tact/ops)
Regie en secretarisfunctie	1. <i>“Je moet altijd iemand hebben die een model onderhoud, hé. Net als een auto als je die niet onderhoud, dan staat ie op een gegeven moment stil.” (Strat)</i> 2. <i>“In de ideale situatie heb je er een onafhankelijk persoon bij zitten. Misschien wel in de vorm van een secretaris inderdaad, die het proces begeleid, coördineert en de juiste belangen bijhoudt.” (Strat)</i> 3. <i>“Ja, ik vind het honderd procent nuttig. Met mij denk ik heel veel collega's met mij. Die rennen van overleg naar overleg. En ik denk juist dat bij dit soort overleggen, waar veel mensen wekelijks of maandelijks bij zitten, je iemand nodig hebt die de afspraken die worden gemaakt opschrijft, vaststelt en door communiceert. Ik denk dat dit super belangrijk is want daar heb je als manager helemaal geen tijd voor.” (Sted-tact)</i> 4. <i>“Maar je kunt niet verwachten dat diegene (een teamleider) alles bijhoudt en in de gaten houdt. Daarvoor heb je een secretaris nodig, die een soort spin in het web wordt tussen al die overleggen waarbij alles wordt gecommuniceerd.” (Sted-tact)</i> 5. <i>“Ik denk wel dat er één de regie moet hebben. Mij lijkt dit het meest logisch vanuit dienst stadsbeheer en dat er zeker een secretaris op moet zitten om het allemaal ordelijk te laten verlopen en die ervoor zorgt dat iedereen aangehaakt blijft. Dat er ook gewoon een agenda en een verslag is.” (Sted-tact)</i> 6. <i>“Nou ja, een secretaris, zie ik daar (op stedelijk tactisch niveau) niet nodig, maar wel gewoon een trekker. Maar dat is al, er is één iemand die dat overleg initieert.” (Sted-tact)</i> 7. <i>“Kijk je gaat een nieuw gremium instellen waar verschillende niveaus en afdelingen mee moeten gaan werken. Het is goed om daar een</i>

	<i>aanjager bij te hebben zitten. Dat hoeft niet per se een secretaris te zijn.” (Sted-tact)</i> 8. <i>“Je hebt iemand nodig dat organiseert en de mensen bij elkaar houdt. De randvoorwaarden moet je goed organiseren anders wordt het te vrijblijvend. (Sted-tact)</i> 9. <i>“Volgens mij werkt het wel goed met een secretaris, want diegene kan vergaderingen voorbereiden, van tevoren met partijen afstemmen. Ik denk dat een secretarisfunctie wel een positieve bijdrage kan leveren voor het goed functioneren van zo’n beslismodel. Diegene kan ook voor een deel een schakelfunctie vervullen tussen de verschillende overleggen.” (Sted-tact)</i> 10. <i>“Ik denk dat een directeur van DPZ voor dit systeem opdrachtgever zou moeten zijn en dan afspraken kan maken met de uitvoerende diensten die daarbij betrokken zijn. Zoals DSB, die vervolgens HMS aan kan sturen en nog een aantal partijen.” (Stad-tact/ops)</i> 11. <i>“In de ideale situatie heb je er een onafhankelijk persoon bij zitten. Misschien wel in de vorm van een secretaris inderdaad, die het proces begeleid, coördineert en de juiste belangen bijhoudt.” (Stad-tact/ops).</i>
Communicatie	12. <i>“Wat ik heel belangrijk vind, is dat je elkaar kan vinden, dat je weet wat de ander doet en wat de ander zijn taken en verantwoordelijkheden zijn. In plaats van dat we denken te weten wat andere afdelingen doen... Daarom is het belangrijk elkaar met enige regelmaat te spreken.” (sted-tact)</i> 13. <i>“Het begint natuurlijk bij communicatie en een goede uitleg van waarom we bepaald gedrag verwachten. Hetzelfde geldt voor communicatie. Goed, dat is een continue uitdaging.” (sted-tact)</i> 14. <i>“Een voorbeeld was eergister toen ik tijdens het overleg mijn mond hield en na het overleg ineens een stellige mening had. Dus toen zei peter ‘hartstikke leuk dat je dit vindt, maar toen we met z’n allen aan tafel zaten toen heb ik je niet gehoord en dat moeten we veel meer doen’. Maar bij de cirkel leefbaarheid is het wel echt opvallend dat we elkaar weinig feedback geven.” (sted-tact)</i> 15. <i>“En goede communicatie. Wat er in het overleg besproken wordt, moet naar bijvoorbeeld een achterban, om het zo maar even te noemen worden gecommuniceerd. Als er een overleg is, kunnen mensen daar verslagen van krijgen en sturen mensen dat door naar mensen die daar vanaf moeten weten. Je hebt bijvoorbeeld ook heel vaak overleggen, waar veel interessants wordt besproken, maar waar misschien 80 procent nog weinig weet van heeft.” (sted-tact)</i> 16. <i>“Communicatie is voor iedere partij belangrijk, maar vooral bij grotere organisaties waar meerdere disciplines of meerdere stadsdelen of meerdere handhavers zitten (bij betrokken zijn). Ook voor handhaving is dat lastig, namelijk om namens alle handhaving te spreken en als je dat al doet dat ook de hele achterban weet wat jij</i>

	<i>nou gezegd hebt. Dat is het grootste uitdaging van een groot overleg met verschillende partijen. Dat bedoelde ik met communicatie.” (stad-tact)</i> 17. <i>“Ik vind dat andere organisaties beter onderling kunnen communiceren, want daar heb je wel veel meer lagen. Dus we hebben weleens dat als je met een teammanager hebt gesproken, dat de wijkmanager nog niet dezelfde informatie heeft bijvoorbeeld.” (stad-tact)</i> 18. <i>“De laatste jaren raken mensen gewend aan steeds meer integraal werken. Dat je ook integraal moet kijken naar vraagstukken in plaats van enkel vanuit je eigen kokertje. Dat je, je ook moet verplaatsen in andere partners in zo ’n overleg. Daarvoor is het weer belangrijk dat je steeds in contact bent met elkaar, dat je goed communiceert, dat je aangeeft wat je nodig hebt van de ander om effectief en efficiënt je rol in zo ’n overleg uit te voeren.” (stad-tact)</i> 19. <i>“Bij samenwerking vind ik het heel erg belangrijk dat de gemaakte afspraken nagekomen worden en dat men bereikbaar is, en vooral de tweede is bij de gemeente echt een ding.” (stad-tact)</i> 20. <i>“Hoewel de politie onze voornaamste informatiebron is, vullen wij dat vaak aan met informatie van andere partners zoals stadsdelen, welzijnswerk of handhaving. De lokale partners die daarbij nodig zijn. Dus onze informatie begint bij het verkrijgen van de informatie van die partners. Vervolgens als wij iets aan dat probleem willen doen, hebben wij diezelfde partijen weer nodig om een aanpak of interventie te bedenken/ organiseren. Dus samenwerken vanuit de directie veiligheid is essentieel met andere partners.” (stad-tact)</i> 21. <i>“Communicatie is de relatie.” (stad-tact/ops)</i> 22. <i>“Die integraliteit mis ik als gedachtegang bij de onderlinge diensten.” (stad-tact/ops)</i> 23. <i>“Maar ja, ik vind wel dat ze die dingen bij elkaar brengen, naar elkaar luisteren en met respect voor elkaar ook besluiten nemen. Daar wordt wel aan gewerkt. Het is niet zo dat het altijd heel erg flitsend en dynamisch is, er zijn soms wat stroperigere dingen of dingen die wat meer tijd nodig hebben en soms ook dingen die moeilijk oplosbaar zijn. Dat maakt het ook lastig.” (stad-tact/ops)</i> 24. <i>“Ja, de uitdaging is om te zorgen dat alle lopende overleggen op stadsdeelniveau, die samenhangen met dat interventieoverleg, dat dat goed op elkaar afgestemd is. Dat is al een lastige. Het tweede is dat alle partijen die daarbij betrokken zijn, dat ook snappen.” (stad-tact/ops)</i> 25. <i>De verbinding tussen de verschillende overleggen is heel belangrijk. Want als het echt gaat over de overlegstructuur wat ik net zei. Ik kom er net een beetje achter welk overleg te zijn, maar er valt me gewoon op dat ik denk van ja maar diegene zit wel daar, niet daar. En hoe zorg je dan? Want dat is denk ik het allermoeilijkste in deze deze overleg wereld. Hoe zorg je dat informatie bij elkaar komt? Of het is toch vaak afhankelijk van mensen die dan denken, Oh ik moet even diegene ook nog even informeren over wat daar besproken is.” (stad-tact/ops)</i>
--	---

relatie en vertrouwen	Botsende belangen 26. <i>“We hebben onze doelen opgesplitst in partjes en dat maakt iedere keer die samenwerking af. Dat je voor je gevoel wordt afgerekend op jouw eigen deel, terwijl je wellicht wel hebt kunnen bijdragen aan een andere doelstelling.”</i> (strat) 27. <i>“We hebben natuurlijk allemaal verschillende doelstellingen, die moeten natuurlijk gewoon samen worden gebracht, met respect voor elkaars doelstellingen.”</i> (sted-tact) 28. <i>“Bijplaatsingen is mijn onderwerp niet, dus ik heb liever dat dit op een andere manier wordt opgelost niet door handhaving want die is al te beperkt en kostbaar. Daarom heb ik liever dat ze meer op onze onderwerpen zitten maar goed...”</i> (stad-tact) Vertrouwen 29. <i>“We hebben in het begin ook een borrel met elkaar gedaan om elkaar even (eerst) goed te leren kennen. Het is echt zo dat als je een keer met elkaar hard gelachen hebt, dat je de volgende keer dat je samen gaat werken, je (van elkaar) weet dat je op elkaar kunt rekenen. Dat zijn dingen die je moet organiseren. En dat valt en staat met de bereidheid om ook over je eigen grenzen en schaduwen durft te kijken: dat je meedenkt en durft mee te denken met een ander. Dat vereist ook dat je daar een soort gelijkwaardigheid in hebt, waarbij de een niet beter is dan de ander. Juist dat je samen kijkt naar de resultaten.”</i> (strat) 30. <i>“Als je steeds denkt, en dat geldt wederzijds, dat de andere eigenlijk alleen maar voor zijn eigen belang zit of niet deskundig is of dat mensen dat je denkt dat mensen eigenlijk heel wat anders doen, ja dan wordt het niks. Dan kun je wel met elkaar praten maar dan wordt dat niks. Dus je moet investeren in dat wederzijds vertrouwen en in een soort stip op de horizon waar je samen naartoe wilt. Uiteindelijk willen we allemaal een schone stad en een veilige en leefbare stad.”</i> (strat) 31. <i>“Ook hebben de verschillende partijen veel oud zeer waarbij wordt gedacht ‘oh het wordt toch niet opgelost’ of ‘Pietje of Henkie doet het toch niet’.”</i> (sted-tact) 32. <i>“Dat je van de ander de belangen, de eigenaardigheden kent en dat je ook belangstelling toont in de ander. Dat heb je ook nodig als vertrouwensbasis om ergens te komen. Die (vertrouwensbasis) is minstens zo belangrijk als het zakelijke.”</i> (sted-tact) Oud zeer 33. <i>“Er gaat nu een project starten met DPZ en DSB dat speciaal bedoeld is om al het oude zeer uit het verleden op te lossen. Dat zit op tal van vlakken, keten groen, keten handhaving, keten verkeer, etc.”</i> (strat) 34. <i>“Ja sinds drie jaar, maar ik vind dat, dat traject te veel, juist de focus legt op oud zeer. Nou ja laat maar, anders gaan we dat evalueren. Ik zou het alleen anders hebben aangepakt.”</i> (sted-tact)
----------------------------------	---

verantwoordelijkheid / commitment	35. <i>“Dat zeg ik omdat in onze keten heel vaak oud zeer zit, dat er argwaan zit, dat er aannames zitten over intenties van partijen. Dan wordt het heel lastig om objectief met elkaar te kijken naar een situatie, het erover te hebben en een oplossing te bedenken.” (sted-tact)</i> 36. <i>“Er wordt veel gesproken over rolbewust handelen en dat vind ik ook belangrijk: wie welke rol heeft. Maar als je alleen maar daarop focust dan loop je het risico dat iedereen zich verantwoordelijk voelt voor dat stukje, maar niet voor het totaal.” (sted-tact)</i> 37. <i>“Maar ik vind dat er in de gemeente best nog wel vaak wordt gezegd ‘dit is mijn vierkante meter en daarbuiten (behoort niet bij mijn taken?)’. Kijk je krijgt rollen niet zo precies gedefinieerd zodat alles precies op elkaar aansluit, dus je moet soms ook bereid zijn om iets te doen waarvan je niet weet of het eigenlijk wel bij je rol hoort. Door dat te doen ontstaat er ook wederkerigheid.” (sted-tact)</i> 38. <i>“De commitment is er zeker. De gezamenlijke verantwoordelijkheid en het besef daarvan ook omdat je eigenlijk met zijn allen een doel hebt. Dat is in ons geval een schone stad, dat is heel duidelijk. Als één partij zijn werk niet doet, dan heeft de rest er last van. Maar wat de echte uitdaging is, is dat die gedeelde verantwoordelijkheid er in de hele organisatie is.” (sted-tact).</i> 39. <i>“Ik vind dat een basisprincipe, dat wanneer je deelneemt aan een overleg dat je medeverantwoordelijk bent voor het goed laten verlopen van het overleg maar ook voor de afspraken die gemaakt zijn. Ik ben ook voorstander om de verantwoordelijkheden van de deelnemers goed te definiëren. Je bent samen verantwoordelijk voor het geheel maar daarbinnen ga je over bepaalde aspecten en niet over alles.” (sted-tact)</i> 40. <i>“Is daar nog meer verbetering mogelijk? Ja, absoluut, want ik heb nog steeds overleggen waar er ge- zij- wij wordt en daar word je niet vrolijk van. Dus er is nog een hoop te verbeteren, maar er gebeurt natuurlijk al heel veel.” (sted-tact)</i> 41. <i>“Wat belemmerend kan werken is dat soms sommige mensen enkel bij een overleg zitten voor de eigen belangen of de belangen van de eigen organisatie. Dat vind ik een beetje te makkelijk, we staan namelijk met z’n allen voor een bepaalde opgave, een bepaald vraagstuk en die is voor ons allen belangrijk. Daarbinnen moet je wel goede taakverdeling hebben. Het kan niet zo zijn dat de dienst OCW de taak overneemt van dienst stadsbeheer. Dus je moet vanuit je eigen verantwoordelijkheid de maximale bijdrage leveren. Ik vind het ook goed als je soms over de grenzen heen kijkt voor de verbinding en voor het gevoel dat je samen verantwoordelijk bent voor een bepaalde opgave.” (sted-tact)</i> 42. <i>“Ja, ik heb het idee dat anderen zich verantwoordelijk voelen.</i> 43. <i>Ik voel me verantwoordelijk voor de dingen die ik doe en voor het proces inderdaad.” (stad-tact)</i> 44. <i>“Wij hebben vanuit ons ook veel overleggen, waar we niet alles vastleggen in de vorm van gespreksverslagen aangezien deze</i>
--	--

gewoon veel tijd kosten. Ik vind ook dat partners zelf verantwoordelijk zijn om eigen acties op te schrijven. Iedereen heeft dus zelf de verantwoordelijkheid om wat er uit het overleg komt uit te voeren.” (stad-tact)

45. *“Als niemand de regie voert, dan is het van niemand, hè? Dus dan wordt het lastig. Dan kun je ook geen verantwoording afleggen. Uiteindelijk moet er altijd een ambtelijk opdrachtgever zijn.” (stad-tact/ops)*

Bijlage 7: Relevante citaten empirische deelvraag 4

Empirische deelvraag:

In hoeverre verwachten medewerkers van de gemeente den Haag dat het beslismodel zal bijdragen aan een betere aanpak van leefbaarheids- en veiligheidsproblemen?

Codes/ Onderzoeks- variabelen	Citaten van respondenten op strategisch niveau (strat), stedelijk tactisch (sted-tact), stadsdeel tactisch (stad-tact) en stadsdeel tactisch/operationeel niveau (stad-tact/ops)
Verwachtingen dat beslismodel bijdraagt aan aanpak leefbaarheids- en veiligheidsproblemen	1. <i>“Zo’n model kan altijd helpen, maar het helpt alleen als je het vertrouwen hebt en je voor hetzelfde staat. Ook moet je helder hebben wat iedereen doet en waar die voor staat. Zonder dat kun je zo’n model maken, maar dan werkt het nog niet.” (strat)</i> 2. <i>“Dus je moet eigenlijk zorgen, als je dit wil laten werken, dat het voor ons allemaal van belang is door middel van een gezamenlijk doel. Dat samenwerking de belangrijkste manier is om dit voor elkaar te krijgen. Dan zeg je ‘nou daar hebben we een model voor, dat zou kunnen werken maar dat vergt wel dat we het onderhouden en dat er iemand is die voor ons allen dit organiseert’. Dus laten we er ook allemaal aan bijdragen.” (strat)</i> 3. <i>“Ja, daar ben ik heel erg van overtuigd. Ik denk dat het goed is als je met elkaar... Ik geloof heel erg in die structuur, dus dat je een structuur bouwt waarin je met elkaar afsprekt op welke manier je beslist. Aangezien dat nu gebaseerd is op afspraken vanuit een vervlogen tijd/ wat langer geleden als je dat nu weer herijkt met elkaar en je gaat de juiste positionering doen. Op die manier ga je meer inhoudelijke besluiten.” (strat)</i> 4. <i>Ja, ik geloof dat wij steeds beter in staat zijn om data aan te leveren, wat we zien en wat we doen en wat het rendement is.” (strat)</i> 5. <i>“Het is natuurlijk een wat abstract model. Ik denk dat het prima handvatten biedt voor de inrichting van je besturingsmodel. Daarbij kijk ik vooral naar de invulling van hét stedelijk strategische gedeelte.” (sted-tact)</i> 6. <i>“Kijk de formule vind ik heel goed: Dat A iets doorzet naar B en B naar C. Alleen als B iets doorzet naar C dan moet wel heel duidelijk zijn ‘wat wil ik dat jij ermee doet’ en dat vraag ik ook altijd scherp te hebben. Niet alleen een mail sturen en hopen dat de ander snapt wat diegene ermee moet.” (sted-tact)</i> 7. <i>“Scheep geen verwachting dat dit de oplossing is voor de hele gemeente. Dat zou het wel kunnen zijn, maar dan zou er een nieuw</i>

	<i>onderzoek moeten komen van ‘ok wat kan er dan nog meer bij en wat zou het dan kunnen vervangen’.</i> (sted-tact). 8. <i>“Het gaat er mij vooral om dat de keten Schoon geen onderdeel kan worden van IGW in de interventieprogramma. Dat kan niet. Je moet vooral kijken hoe je die verbinding met elkaar houdt. Handhaving Schoon overleg is daarvan een van de belangrijkste.”</i> (sted-tact). 9. <i>“Voorheen was de stuurgroep veiligheid en leefbaarheid onder voorzitterschap van onze directeur, dus ja, daar waren we natuurlijk ook nauw bij betrokken, maar die ging inderdaad vaker niet door dan wel door. Dus het is denk ik wel goed dat er inderdaad op strategisch niveau iets nieuws komt, omdat er natuurlijk wel gewoon knelpunten zijn en we moeten natuurlijk kijken waar we in de toekomst heen gaan.”</i> (sted-tact) 10. <i>“Je ziet wel dat iedereen programma’s opstelt (de handhavingsorganisatie, het stadsdeel, de politie, wij vanuit veiligheid stellen een integraal veiligheidsplan op). Het is wel handig als daar enigszins samenhang in zit en dat niet iedereen ‘ieder voor zich’ doet.”</i> (sted-tact) 11. <i>“Dit soort dingen helpen (het beslismodel) zeker, dat kan nooit kwaad. Wel moet je een tussentijdse evaluatie hebben om te kijken of we allemaal nog op hetzelfde spoor zitten. Helpt dit ons en wat kunnen we verbeteren? Hebben we de juiste partijen om tafel?”</i> (sted-tact) 12. <i>“Even een hele andere invalshoek he.. Kijk stadsdelen zijn ook heel erg bezig met de buitenwereld, de invloed van de stad, de bewoners en de bedrijven. Ik ben eigenlijk op zoek naar hoe de signalen uit de omgeving een plekje krijgen in dit overleg, dit circus.”</i> (sted-tact) 13. <i>“Ik denk ook zeker dat op het niveau van handhaving en schoon overleggen, dat daar meer met IGW gedaan kan worden. We krijgen nu dus (zoals ik eerder al zei) informatie over het vullen van containers, maar ook over bijplaatsingen, gegevens over meldingen etc. Ik denk dat dit model erbij helpt, zeker voor het stedelijk handhavingsprogramma en die keten schoon.”</i> (sted-tact) 14. <i>“Door IGW kun je waarschijnlijk beter omgaan met je schaarse middelen. Hiervoor heb je wel de goede overleggen nodig om op basis van die data beslissingen te kunnen nemen.”</i> (stad-tact) 15. <i>“Ik vind het idee op zich goed, maar dit is wel wat stadsbeheer elke keer weer doet. Steeds weer een nieuw model vinden over hoe zij sturing kunnen geven aan handhavers. Het zou mooi zijn als ze of we scherp hebben hoe we de inzet gaan organiseren of prioriteren.. maar ik ben sceptisch. Laat ik het zo zeggen.”</i> (stad-tact)
--	--

	16. <i>“Nou ja, kijk, het model ziet er wel goed uit, alleen ik ben wat sceptisch over wat de theorie dan in de praktijk betekent? Wanneer vindt wat plaats? Wij worden soms ook overvraagd in al die overleggen. Onze input en onze bijdrage geven wij bijvoorbeeld meerdere keren. Wat goed is om te doen, is dat het wat efficiënter plaatsvindt. Dat de input die je levert, dat deze wordt opgenomen en intern wordt afgestemd of het al dan niet haalbaar is. Dat ze eventueel terugkoppelen wat niet haalbaar is of waar gekozen moet worden in prioriteiten maar dat gebeurt niet per se altijd. We krijgen geen tussentijdse rapportages.”</i> (stad-tact) 17. <i>“Ik vind het vrij top-down geschreven met heel veel kaders en opdrachten die vanuit links naar rechts gaan. Ik vind dat een kader of een opdracht ook uit het operationele kan komen, omdat diegene juist weet dat dit impact gaat hebben op het strategische. Soms kan je door een te verwachte opdracht op operationeel niveau op te vangen, voorkomen dat deze strategisch wordt.”</i> (stad-tact/ ops). 18. <i>“Het beslismodel is niet misschien ook elk stadsdeel toepasbaar of elk stadsdeel is uniek en heeft de andere poppetjes.”</i> (stad-tact/ops) 19. <i>“Wat is leidend? Mis je dan echt iets? Mis ik op Leidschenveen-Ypenburg het handhaving en schoon overleg. Of kunnen wij zonder en maken wij dan gewoon een kleine afwijking van dit model? Maar is dat niet erg omdat het werkbaar is bij ons?”</i> (stad-tact/ops) 20. <i>“Maar ik merk dat heel veel gewoon op kennis en ervaring gaat van de meldingen en klachten. Wat ik bijvoorbeeld heel lastig vind, is dat we momenteel heel veel jeugdoverlast hebben. Maar als ik naar de cijfers van een dashboard kijk, zie ik dit niet terug, terwijl er wel veel interventies plaatsvinden op jeugdoverlast. Op dit onderwerp zijn er wel de meeste meldingen, klachten, signalen vanuit partners, de professionals.”</i> (stad-tact/ops) 21. <i>“Ik heb de vorige keer er zelf voor gezeten. Het is ook nog in zoverre beperkt. Kijk, uiteindelijk wil je in een interventieoverleg het niet alleen over de handhaving en scholen interventies hebben, maar ook misschien wel over sociale interventies want die kunnen allemaal samenhangen met elkaar. En dat is nog wel iets waar je als stadsdeel, vind ik, een opdracht in hebt om te voorkomen dat de interventie overleggen enkel gaan over hoeveel bonnen er zijn geschreven of hoeveel mensen er zijn aangegeven bijvoorbeeld. Dat is wat het nu is.”</i> (stad-tact/ops) 22. <i>“Ja, vooral omdat die keten schoon als het goed is, gaat bijdragen lastig vindt. Wat ik wel lastig vind, is dat de onderwerpen die in stedelijke overleg leven bij leefbaarheid en veiligheid terechtkomen, dat dat eigenlijk nog niet zo heel erg onderscheidend is van datgene</i>
--	---

wat in het interventieoverleg wordt geroepen. Ik heb niet het idee dat het stedelijk overleg nou echt al een hele grote extra meerwaarde oplevert. In die zin is mijn wereld nog een beetje stadsdeel tactisch en zie ik nog niet zo heel veel profijt van de strategische, tactische niveau. Daar zou ik natuurlijk uiteindelijk wel geholpen bij zijn als het wel zo was.” (stad-tact/ops)

23. *“Daar hebben we ook te weinig capaciteit voor om in één keer op elke trend te springen. En ik vind echt dat we naar de belangrijke zaken per stadsdeel moeten kijken, daar moeten inzetten en juist daar langdurig vanuit verschillende hoeken, dus ook vanuit de sociale hoek, moeten kijken om het verschil te kunnen maken. Dan levert die data zeker wat op want dan kunnen we kijken hoeveel we bereikt hebben. Ook of het op termijn gaat veranderen, wat je natuurlijk uiteindelijk wilt. Met een leefbaarheidsmonitor zou je dat ook terug moeten kunnen zien.” (stad-tact/ops)*

Voorwaarden overleg

24. *“Ik vind het contact heel belangrijk, dat partijen die met elkaar moeten samenwerken ook met elkaar contact hebben. Daarnaast vind ik het belangrijk om de leefwereld van de Hagenaars als uitgangspunt te hanteren en dat klinkt logisch, maar dat is ook niet altijd zo.” (strat)*
25. *“Ik merk wel dat de agenda’s van heel veel mensen gewoon heel vol is, waardoor er een soort overload aan informatie is en ik vind wel dat we veel meer de focus moeten leggen. Liever op drie dingen de focus dan op tien dingen een beetje.” (sted-tact)*
26. *“Wat ik belangrijk vindt? Volgens mij is het niet dat ik samenwerking belangrijk vindt, voor mij is het een vanzelfsprekendheid.” (sted-tact)*
27. *“Soms zou ik een andere collega van een andere dienst benaderen dus ik zie het verschil niet. Voor mij maakt het niet uit voor welke dienst je werkt, bedoel je werkt voor de gemeente en we zijn bezig met een bepaald thema, omdat aan te pakken of op te lossen. Dus ik zie het verschil niet. Noem ik dat dan samenwerking? Volgens mij, als ik bij de gemeente werkt, werkt soms in mijn eentje, maar meestal samen al aan een bepaald doel of op een bepaald thema. Ik begrijp dat niet zo goed. Ik zie het verschil niet, kan het niet alleen doen.” (sted-tact)*
28. *“Dat mensen weten wat het overleg is, wat het doel is en wat het besluit is en waar je dat kunt vinden. Dan heb ik het niet over een werkoverleg maar over een overleg waar meerdere partijen bij betrokken zijn.” (sted-tact)*
29. *“In het begin zag je dus, en dat is het lastige als je heel veel partijen en heel veel verschillende afdelingen of diensten bij elkaar hebt, dat je allemaal je eigen belangen behartigt. Als je allemaal je eigen belangen behartigt bij iets waar je eigenlijk een compromis moet zoeken, dan is dat een probleem.” (sted-tact)*
30. *“Wat ik belangrijk vind in de samenwerking die we hebben, is dat je hetzelfde doel nastreeft en dezelfde intentie hebt.” (sted-tact)*

31. *“Voor een goede samenwerking is het niet voldoende om met elkaar in een zaaltje te gaan zitten. Je moet echt afspraken met elkaar maken over je doel, hoe je die gaat bereiken en wat ieders inbreng daarin is. Het opgave gerichte vind ik daarin heel belangrijk.” (stad-tact)*
32. *“Oké, wat ik daarin belangrijk vind, is dat al die afdelingen per definitie wel vanuit hun eigen verantwoordelijkheid deelnemen, maar dat het gezamenlijk belang als vertrekpunt wordt genomen, het gezamenlijk belang van de gemeente. Je bent allemaal gemeente en daarin heb je wel deelbelangen. Maar als je een belang voorop blijft zetten, dan kom je meestal niet tot oplossingen die verder gaan dan alleen je eigen deelbelang te verdedigen. Daarom vraag ik van mensen in de samenwerking om even los te laten waar ze vandaan komen en na te denken over het probleem wat er ligt te kijken en te kijken of we daar een oplossing voor kunnen bedenken. Vervolgens kan worden gekeken vanuit de eigen verantwoordelijk, welk deel van de oplossing voor jou is in plaats van alleen maar roepen dat je iets wel of niet kan.” (stad-tact/ops)*
33. *“Maar ja, ik hou niet van overleg om te overleggen. Dus het is wel fijn als er een duidelijke agenda is of een doel. En dat je ook weet dat degene die bij het overleg zitten. Wie heeft welke rol? En wie pakt daarna dingen op?” (stad-tact/ops)*
34. *“Binnen een overlegstructuur vind ik het heel belangrijk dat iedereen zich aan zijn taak en zijn rol houdt en dat men elkaar daarin ook respecteert.” (stad-tact/ops)*
35. *“Nou, je hebt overleggen, maar je hebt ook gewoon de actualiteit. En de vraag is: wat hoort nou in de actualiteit thuis en wat hoort nou in die overleggen thuis? Soms gebeurt het allebei, dat is een beetje jammer. Dan wordt er heel veel gemaaild en geappt, terwijl we een week later overleg hebben en andersom dus daar zie ik nog wel winst. Maar dat heeft natuurlijk alles te maken met of de overlegfrequentie is afgestemd op de actualiteit, of dat ook kan en of dat dingen soms gewoon sneller moeten. Dus de hoeveelheid informatie die wij met elkaar proberen te delen, los van de overleggen, is wel heel veel.” (stad-tact/ops)*
36. *“Weet je je wat altijd gewoon lastig is. Wat is nou de juiste frequentie en duur? Ik merk nu gewoon ook in corona eigenlijk. Ik heb een overleg overgenomen van twee uur. Daar heb ik anderhalf uur van gemaakt. Je merkt gewoon. Sowieso zit er denk ik gewoon een bepaalde bepaalde aandachtsboog bij een overleg. Ik merk vooral via dat teams nu ook. Eigenlijk is een uur wel de max, want daarna ben je gewoon.” (stad-tact/ops)*
37. *“Er zijn ook nog collega's die mega notulen willen. Nou, dat hoeft voor mij niet. Ik vind dat aan het eind van de overleg aan goed actiepunten lijst met duidelijk wie waarvan is.” (stad-tact/ops)*

samenwerking juiste mensen

38. *“Aanwezigheid of vervanging, voorbereidingstijd en die voorbereiding ook echt doen (uitwerken) zoals stukken lezen en dat soort dingen, heldere besluitvorming en heldere notulen. Ja, ik denk dat, dat wel zo'n beetje het belangrijkste is.” (strat)*

	39. <i>“Het feit dat het zo'n brede organisatie is betekent wel dat ik me echt goed moet voorbereiden op de overleggen, zodat ik goed weet welke implicaties er zitten aan bepaalde voorstellen.”</i> (strat) 40. <i>“Dat de juiste mensen aan tafel zitten, maar ook dat zij kunnen beslissen. Dus niet alleen maar alles opzij schuiven, maar aan tafel al dingen kunnen oplossen. Dat draagt bij aan een goed overleg.”</i>(sted-tact) 41. <i>“Ik vind het om te beginnen belangrijk dat de juiste mensen aan tafel zitten, zodat je direct zaken kunt doen. De meeste overleggen, zeker als we die zelf organiseren, dan nodigen we uit wie we denken nodig te hebben. Het is altijd fijn als afspraken vast worden gelegd, bijvoorbeeld door degene die het gesprek heeft georganiseerd. Ook juist omdat we ambtenaren zijn en dat bevordert de continuïteit van je werk. Stel dat ik ooit eens vertrek dat mijn opvolger weet wat ik heb gedaan.”</i> (stad-tact) Samenwerking: het overleg 42. <i>“Je moet elkaars mogelijkheden en onmogelijkheden weten. Kijk als de DSO bijvoorbeeld iets niet kan doen, ja dat kan, maar je moet ook kunnen aangeven waarom dat is. En dan krijg je begrip voor elkaar en voor elkaars situatie, en dat bevordert samenwerking.”</i> (sted-tact) 43. <i>“Voor al die vormen (van samenwerking) vind ik het belangrijk dat men zich voorbereid. Ook dat datgene wat je met elkaar bespreekt opvolging krijgt, dat je ervan op aan kunt dat de ander ook echt doet wat diegene zegt te zullen doen.”</i> (sted-tact) 44. <i>“Vaak gaat het stroef en levert het weinig op als iemand zich heeft ingegraven in hun eigen perceptie van hoe iets gegaan is of een eigen standpunt over hoe het moet.”</i> (sted-tact)
--	--

Codes/ Onderzoeks- variabelen	Citaten van respondenten op strategisch niveau (strat), stedelijk tactisch (sted-tact), stadsdeel tactisch (stad-tact) en stadsdeel tactisch/operationeel niveau (stad-tact/ops)
Politieke invloed/ de waan van de dag	45. <i>“Bestuurlijke prioriteiten zoals code rood in Scheveningen overrulen eigenlijk het beslismodel.”</i> (strat) 46. <i>“We hebben Scheveningen dus daar moet dan handhaving naar toe, dat is gewoon bestuurlijk afgetikt. Je kan het nog zo leuk met z'n allen bepalen maar soms gaat er gewoon dwars doorheen.”</i> (sted-tact) 47. <i>“Je kan het nog zo mooi aan de voorkant bespreken maar je blijft het met de waan van de dag te maken hebben.”</i> (sted-tact) 48. <i>“Ik denk dat je moet uitkijken dat je niet alle capaciteit gaat inzetten in een bepaald gebied. De kans bestaat dat je ergens anders in de stad ook een kleur oranje of rood krijgt en dan kun je in de problemen komen omdat er daar ook extra capaciteit nodig is.”</i> (Hassan, sted-tact) 49. <i>“En als er excessen zijn in andere gebieden, ja, dan moeten we op dat moment kijken welke keuzes we moeten maken, want het kan niet zo zijn dat je alles organiseert in Scheveningen maar dat er ergens anders in</i>

- de stad de pleuris uitbreekt bijvoorbeeld, dat je dan niks doet.” (stad-tact)*
50. *“Als de handhaving naar Scheveningen moet omdat op dat moment de nood daar het hoogst is, maar op een later moment gebeurt er iets in mijn stadsdeel dan moet je wel opnieuw kunnen kijken naar die verdeling. Het kan niet zo zijn dat een deel van de stad figuurlijk in de brand staat, terwijl er in een ander deel van de stad problemen worden opgelost.” (stad-tact)*
51. *“Kijk op het moment dat het in Scheveningen code rood is, dan is het in Kijkduin en bij de strandopgangen minimaal code oranje. En als dan alle handhavers van Loosduinen richting Scheveningen gedirigeerd worden, dan krijg ik onhoudbare toestanden. Het is ook wachten tot het fout loopt.” (stad-tact/ops)*
52. *“Toen kreeg ik de vraag of ik handhavers kon missen in Scheveningen omdat ze in het centrum nodig waren. Dat gebeurt niet altijd formeel in overleggen, maar ook informeel tussen collega’s. Dus het is niet zo dat het overleg enkel de beslissingsbevoegdheid, het mandaat heeft om te beslissen wat we gaan doen. Ik kan niet altijd wachten tot een overleg. Wij zijn immers een operationele organisatie, dus je moet beslissingen kunnen nemen en ik kan niet altijd zeggen dat ik er morgen op terug kom. Ik bedoel die rij (in het centrum) is morgen natuurlijk al weg. Die politieke aandacht komt wellicht de dag erna maar wij moeten kunnen vertellen wat we er gisteren aan hebben gedaan. Wat dat betreft zijn wij een unieke organisatie. In plaats van eerst denken, moeten wij soms gelijk al doen.” (stad-tact/ops).*
53. *“Soms kunnen wij niets doen tegen een bestuurlijk besluit. Dat is een van mijn lessen als ambtenaar geweest dat je moet beseffen in wat voor om organisatie je werkt. En je mag altijd zorgen uiten, maar je moet wel altijd gewoon een team blijven met z’n allen, want je bent één gemeente. En ja, het open gesprek is er en we moeten vooral in de toekomst kijken wat het betekent. Wat bestuurlijke besluiten betekenen voor een midden uitvoering, zeg maar.” (stad-tact/ops)*
54. *“Als het in Scheveningen code rood is en wij hebben op de Koekamp of het Malieveld te maken met daklozen en te maken met demonstraties en we hebben de tweede kamer, die gaat verhuizen, waar we ook nog ellende van haar krijgen, dan verwacht ik daar wel handhavings problematieken.” (stad-tact/ops)*
55. *“Dat is bij elk beslismodel dat wij hebben hè.. Dat is in principe: bedrijfsvoering, technisch ingericht op basis van rationele overwegingen en feitelijke informatie. En dat wordt natuurlijk altijd doorkruist door bestuurlijke, politiek gekleurde informatie. Een wethouder hoeft helemaal niet op basis van feitelijke informatie te reageren. Die kan gewoon een andere agenda hebben en dat is ook zijn beroep. Dat moeten we accepteren. Dus dit kan kloppen voor onze bedrijfsvoering, maar dat wil niet zeggen dat er geen bestuurlijke invloeden zijn die zeggen: ‘ja, sorry het gaat gewoon niet gebeuren’. En daar hebben wij op tactisch niveau niet zo heel veel... Ja, we kunnen feiten aanleveren en de informatie geven dat als wij rechts willen en als het bestuur zegt ‘nou, dat snap ik, maar we gaan toch links’. Ja, dan hebben we het gewoon te doen.” (stad-tact/ops)*

Bijlage 8: Aanbevelingen gemeente Den Haag

- Er is voldoende draagvlak, commitment en een goede voedingsbodem om het beslismodel te implementeren, maar het kan zeker geen kwaad langs de verschillende afdelingen een ronde langs de velden te maken wanneer je de overleggen uit het beslismodel wil operationaliseren. Met name de afdeling veiligheid kan nog meer worden meegenomen in het proces.
- Communicatie is essentieel voor de overleggen, maar ook om open te kunnen zijn over een mogelijke discrepantie tussen verwachtingen over het beslismodel en het beslismodel in de praktijk.
- Stel vooraf vast wat het doel is van het overleg.
- Zorg voor een periodieke evaluatie (hier hoeft niet iedereen voor aanwezig te zijn, maar kan een agendapunt tijdens de verschillende overleggen zijn) waarbij besproken wordt hoe het gaat, wat er goed gaat en waar het beter kan. Kijk hierbij ook naar de deelnemers van het overleg of het voor hun nog passend is om aan het overleg deel te nemen.
- Denk goed na over de frequentie van de overleggen, zodat de vergaderingen inhoudelijk interessant blijven.
- Een soort van secretarisrol is noodzakelijk. Er bestaan echter verschillende ideeën over hoe groot/klein deze rol moet zijn, van welke afdeling de secretaris afkomstig is. Er moet voor dit punt nog draagvlak worden gecreëerd in de organisatie waarbij een helder beeld moet ontstaan over de rol en taken van de secretaris. Vervolgens kan gesproken worden over welke dienst/afdeling de secretaris levert. Het is wel van belang dat deze secretaris neutraal is.
- Voor het goed laten verlopen van de overleggen uit het beslismodel is onderling vertrouwen essentieel. Mogelijk zijn *conflict resolution techniques* nodig om oud zeer op te lossen tussen de verschillende afdelingen.