

Op zoek naar sturing in de casus

*Een onderzoek naar de invulling van casusverantwoordelijkheid in het Veiligheidshuis
Rotterdam-Rijnmond*



Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit Sociale Wetenschappen

Studie: Bestuurskunde

Master: Governance en management van complexe systemen

W.M.A Schalekamp 312380

Begeleider (eerste lezer): Prof. Dr. E.H. Klijn

Tweede lezer: Prof. Dr. J.F.M Koppenjan

Voorwoord

Deze scriptie over casusverantwoordelijkheid vormt de afsluiting van mijn studie Bestuurskunde. Uiteindelijk ben ik blij dat ik na de nodige vertraging, er in geslaagd ben om dit traject af te ronden.

In februari 2013 begon mijn stage bij adviesbureau Public Impact. Ik kreeg de mogelijkheid aangeboden om bij de Politie Rotterdam, ondersteunende werkzaamheden te verrichten in het kader van de reorganisatie naar één Nationale Politie. Ik kan niet anders zeggen, dan dat dit een ontzettend leerzame ervaring is geweest! Ondertussen moest er ook nog een scriptie geschreven worden, en ik maakte kennis met het fenomeen: Veiligheidshuis. Het paste precies in het straatje van mijn Master, het gaat er immers om samenwerken in netwerken en dit heeft dan een complex karakter vanwege de diversiteit aan organisaties.

Ik ben heel wat mensen dank verschuldigd in deze laatste periode van mijn Master. Allereerst de mensen van Public Impact, en in het bijzonder Teun Sluijters en Lianne Dijkstra, die mij nuttige adviezen hebben gegeven voor het schrijven van deze scriptie. Daarnaast natuurlijk de mensen van de Politie Rotterdam, in het bijzonder Arjan de Zwart, Esther Bakhuis en Bas Burger, die mij hebben begeleid gedurende de periode dat ik stage liep. Verder dank ik Maarten van Boekel voor de kennismaking met het Veiligheidshuis en zijn tips voor deze scriptie. Natuurlijk moet ik ook alle respondenten bedanken, zonder jullie input was deze scriptie niet tot stand gekomen.

De heer Klijn dank ik voor de begeleiding vanuit de Universiteit, bij vragen kreeg ik altijd snel een antwoord van u. De heer Koppenjan heeft mij als tweede lezer nog nuttig advies gegeven voor de afronding, waarvoor dank.

Naast de studie heb ik dankzij mijn vrienden een schitterende studententijd gehad, die ik zeker niet had willen missen! Verder heeft mijn vriendin, Jacqueline, me door de zware laatste loodjes geholpen. Naast een luisterend oor, waren je bemoedigende woorden een fijne ondersteuning. Tot slot wil ik mijn familie, en in het bijzonder mijn ouders bedanken voor al hun steun. Dankzij jullie heb ik me altijd volledig kunnen focussen op het behalen van mijn studie.

Samenvatting

In dit onderzoek stond de ontwikkeling van casusverantwoordelijkheid in het Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond (VHRR) centraal. Ondanks de ontwikkelingen op landelijk niveau, en de besprekingen in het tactisch overleg, komt casusverantwoordelijkheid in het VHRR niet van de grond. Er is ingegaan op de vraag: "Hoe wordt de casusverantwoordelijke bepaald en op welke wijze dient er invulling te worden gegeven aan deze rol?"

De netwerktheorie vormde het wetenschappelijke fundament waarop deze scriptie is gebaseerd. Allereerst is ingegaan op wat netwerken zijn en welke kenmerken zij hebben. Uit de omvangrijke theorie, bleek dat complexe problematiek, afhankelijkheden, percepties en regels de basis vormen van een netwerk. In casusoverleggen werken diverse actoren samen aan ketenoverstijgende problematiek. Daarbij beschikken zij over specifieke kennis en bevoegdheden, waardoor men afhankelijk is van elkaar. Actoren hebben daarnaast verschillende percepties over de oplossingen voor een casus. Het uitgangspunt is dat aanpak persoonsgericht is, en dus wordt voor elke casus afzonderlijk bekeken welke interventie moet worden toegepast. In het VHRR is het onderscheid tussen institutionele - en procesregels vaag, waardoor deze scheiding is genegeerd. Het is gebleken dat actoren met elkaar regels hebben afgesproken over het casusoverleg, maar hier houdt men zich niet altijd aan. Echter, er zijn geen sancties op het overtreden van regels.

Netwerken kunnen op verschillende manieren worden aangestuurd. In het VHRR is zowel naar de organisatie als geheel gekeken, als naar de structuur binnen de casusoverleggen. Bij dit laatste blijkt dat er een procesregisseur aanwezig is, die alleen procesmatig de leiding heeft en zich niet mengt in de inhoudelijke discussie. Deze NAO zou dus moeten worden bijgestaan door een leiderorganisatie netwerk, ofwel de casusverantwoordelijke. Verschil tussen beiden is dat de casusverantwoordelijke procesmatig en inhoudelijk verantwoordelijk is voor een individuele casus. Daarentegen is de procesregisseur de leider van een casusoverleg, en niet van een specifieke casus. Actoren hebben de wens dat er casusverantwoordelijkheid komt, en dus kan er gesproken worden van een mengvorm voor wat betreft aansturing in de casusoverleggen.

Het proces in de casusoverleggen verloopt, gelet op de resultaten uit de enquête, vrij positief. Echter, uit de interviews kwamen ook enkele verbeterpunten aan bod, die kunnen bijdragen aan een efficiënter casusoverleg. Hierbij werd gewezen op het belang van een goede voorbereiding, het actief meedenken met anderen (ook al is het probleem niet direct relevant voor de eigen

organisatie), meer to the point vergaderen en er zou geïnvesteerd moeten worden in vervanging bij afwezigheid.

Het ging in dit onderzoek vooral over het management, en dan met name wat de manager, ofwel casusverantwoordelijke, moet doen. Er is een onderscheid gemaakt tussen sturing op de inhoud en het sturen van de samenwerking. Dit is gebaseerd op een aantal theorieën over netwerkmanagement, waarbij het moest gaan om activiteiten voor het primaire proces. Er waren weinig verschillen in de percepties tussen de actoren, qua werkzaamheden van de casusverantwoordelijke. Het is van belang dat deze persoon actief informatie inwint bij actoren en ze hier ook over bevraagd. Daarnaast is het van belang om de casus te monitoren, en ook het bepalen van de betrokkenheid van de juiste actoren is van belang.

De discussie die gevoerd moet worden heeft eerder betrekking op de vraag *wie* de rol van de casusverantwoordelijke moet invullen. Hiervoor zijn er drie verschillende opties:

- Gedurende het proces één verantwoordelijke: betrokkenheid en kent casus goed, maar omslachtig indien aanpak bij andere organisatie wordt uitgevoerd
- Verantwoordelijkheid wisselt afhankelijk van de problematiek: goed op de hoogte van mogelijkheden, maar gevaar van onvoldoende kritische monitoring
- Er komt een tweede persoon naast de verantwoordelijke die dicht bij de problematiek staat: altijd korte lijnen naar backoffice (verantwoordelijke dichtbij problematiek) en procesbewaking door een tweede persoon zodat dit werkdruk wegneemt, maar is omslachtig

Belangrijkste issue op dit moment, is de tijd die actoren kunnen investeren in deze functie. Om deze reden zou het VHRR moeten overwegen om regie geleidelijk in te voeren, waarbij de caseload niet te zwaar is. Het is van belang dat er gezamenlijk overlegd wordt over de mogelijkheden en verwachtingen. Tevens zou dan eventueel gesproken kunnen worden over de investering in een aantal personen die aangesteld worden om alleen de processen te bewaken.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting.....	2
1. Inleiding	6
2. Theoretisch kader	11
2.1 Betekenis van netwerken	11
2.2 Typen netwerken.....	12
2.3 Eigenschappen van een netwerk.....	15
2.3.1 Complexe problematiek	15
2.3.2 Afhankelijkheden.....	15
2.3.3 Percepties	16
2.3.4 Regels	17
2.4 Organisatie van het netwerk.....	18
2.4.1 Het zelfregulerende netwerk	18
2.4.2 Leiderorganisatie netwerk.....	19
2.4.3 Netwerk administratieve organisatie (NAO)	19
2.5 Netwerkmanagement	22
2.6 Overzicht netwerkmanagement.....	27
2.7 Netwerk prestaties	29
2.8 Samenvatting theorie	31
3. Conceptueel model	32
4. Methodologisch kader.....	33
4.1 Onderzoeksstrategie	33
4.2 Onderzoeksaanpak.....	34
4.3 Betrouwbaarheid en validiteit.....	35
4.4 Operationalisering.....	36
4.5 Type netwerk.....	38
4.6 Sturingsvorm	38
4.6.1 Vertrouwen	38
4.6.2 Doelconsensus.....	39
4.6.3 Behoeftte aan netwerkcompetenties.....	39
4.7 Beoordeling samenwerking in de casusoverleggen	39
4.8 Netwerkmanagement	40
4.8.1 Inhoud	40

4.8.2 Samenwerking in het netwerk	40
4.9 Opzet analyse	41
5. Structuur Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond	42
5.1 Netwerkkenmerken Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond	44
5.2 Netwerktipe Veiligheidshuis.....	56
5.3 Conclusie Structuur Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond	62
6. Procesverloop en management	63
6.1 Proces voor het casusoverleg.....	63
6.2 Verloop casusoverleg	63
6.3 Management door casusverantwoordelijke en procesregisseur.....	65
6.4 Percepties actoren op proces.....	67
6.5 Strategieën in het proces	74
6.6 Casusverantwoordelijkheid	75
6.7 Procesregisseur	82
6.8 Conclusie	84
7. Conclusies en aanbevelingen	86
7.1 Structuur van het netwerk	86
7.2 Proces in het netwerk.....	87
7.3 Netwerkmanagement	88
7.4 Aanbevelingen.....	88
Reflectie.....	92
Literatuur.....	93
Bijlagen	96

1. Inleiding

'*Intensieve aanpak criminelen Rotterdam werkt*' kopt het Algemeen Dagblad in november 2013. Dit werd geconcludeerd nadat het Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond had laten zien dat de recidive van personen die een overval, straatroof en/of woningbraak hebben gepleegd, is afgenomen (Algemeen Dagblad, 2013). In het verleden hebben Mannak en Geelhoed (2010) en Rovers (2011) al onderzoek gedaan naar dit fenomeen, maar het blijft lastig om direct de werkzaamheden van het Veiligheidshuis te linken aan dalende recidivecijfers. Wel kan uit deze onderzoeken worden geconcludeerd, dat de koppeling van diverse partners ertoe leidt dat problemen eerder worden gesignaleerd en er samenhang is bij de uitvoering van interventies. Het gaat, in een Veiligheidshuis, om de samenwerking tussen gemeentelijke -, zorg - en justitiële partners. Onder eenduidige regie komen zij bijeen om tot een ketenoverstijgende aanpak van complexe persoons-, systeem- en gebiedsgerichte problematiek te komen. Dit samenwerkingsverband is gericht op het bestrijden van ernstige overlast en criminaliteit (Ministerie Veiligheid en Justitie, 2013a:7). Het Veiligheidshuis is, zoals Bronstein (2003:299) dit omschrijft, een voorbeeld van interdisciplinaire samenwerking. Diverse organisaties leveren een bijdrage aan een gemeenschappelijk doel, die ze alleen niet zouden kunnen bereiken. Vooral dit laatste is erg belangrijk met betrekking tot het Veiligheidshuis. Er wordt namelijk met elkaar gesproken over *complexe problematiek* die *ketenoverstijgend* van aard is. Dat dit populair is, blijkt uit het aantal Veiligheidshuizen die zijn opgericht. In 2002 werd in Tilburg het eerste Veiligheidshuis opgericht, en op dit moment zijn er in Nederland in het totaal 38. In de toekomst is het de bedoeling dat dit aantal terug wordt gebracht naar 25, als gevolg van fuseringen (Ministerie Veiligheid en Justitie, 2013b:1).

In haar proefschrift is Korteland (2010) ingegaan op deze *innovatie* van Veiligheidshuizen. Hier werd uitgegaan van een zogeheten *interorganisationele innovatie*, en dit houdt in dat er een ingrijpende vernieuwing is, zowel voor het proces als het resultaat. Een belangrijke voorwaarde hiervoor is dat innovatie alleen slaagt indien er intensief wordt samengewerkt. Dit proefschrift richt zich specifiek op het ontstaan van het Veiligheidshuis en hierin kwam naar voren dat het een open concept betreft, wat inhoudt dat in de regio's verschillende betekenissen konden worden gegeven aan het Veiligheidshuis. Dit betekent dat het moeilijk is om van elkaar te *leren en te kopiëren*, maar het is gebleken dat contacten wel een positief effect hebben op de ontwikkeling van het Veiligheidshuis. Hier kan worden gesproken van een *diffusiestrategie*, wat inhoudt dat kennis en ervaring beschikbaar worden gesteld, om innovatie te stimuleren.

In de afgelopen jaren is er een 'Programma doorontwikkeling Veiligheidshuizen' geweest, die door het Ministerie van Veiligheid en Justitie werd ingesteld. In een landelijke stuurgroep, met daarin alle sleutelpartners, werd er gewerkt aan een doelstellingen van het programma. Deze zijn hieronder vermeld (Programma doorontwikkeling Veiligheidshuizen, 2012:2)

- De Veiligheidshuizen zijn op politiek-bestuurlijk niveau geborgd in de 25 veiligheidsregio's; *Het regionaal vastleggen van de bestuurlijke kaders waarbinnen VHH functioneren.*
- De Veiligheidshuizen zijn op strategisch-tactisch niveau ingeregeld binnen deze regio's; *Het concreet vorm en inhoud geven aan de veiligheidshuizen binnen deze kaders met betrokken partners*
- De Veiligheidshuizen zijn op operationeel-uitvoerend niveau optimaal functionerend; *Het inrichten en organiseren van werkprocessen binnen de veiligheidshuizen.*

Het blijkt dus dat de stuurgroep zich richt op meerdere niveaus van het Veiligheidshuis. In het vervolg zal er specifiek ingegaan worden op de centrale laag in dit onderzoek, namelijk het operationeel-uitvoerende niveau.

Uit het programma kwam naar voren dat het optimaliseren van de werkprocessen, gepaard gaat met kennisdeling door deelnemers van de verschillende casusoverleggen. Een voorbeeld hiervan is het congres over de ontwikkeling van Veiligheidshuizen, dat gehouden werd in februari 2013. Hier werden onder andere workshops gegeven over thema's die spelen op het operationeel-uitvoerende niveau, ook wel het primaire proces genoemd. Op deze dag werd bovendien het 'Landelijk Kader' gepresenteerd, dit is een uitgave van de landelijke stuurgroep waarin doelstellingen en de functies van het Veiligheidshuis staan beschreven, en verder is er aandacht voor de invulling van de samenwerking tussen partners (Ministerie Veiligheid en Justitie, 2013a:7).

Het primaire proces binnen het Veiligheidshuis, is het samenwerken aan een *persoonsgerichte aanpak*. De personen die besproken worden, zijn de zogeheten *casussen*. De betrokken partijen werken samen om voor elke casus een plan op te stellen, en om de afgesproken acties uit te voeren. Het gaat dus om het leveren van maatwerk, waarbij er steeds aandacht is voor de specifieke problemen in een casus. Veiligheidshuizen werken aan problemen die *ketenoverstijgend* van aard zijn. Dit houdt in dat personen niet behandeld worden in alleen de zorg- of het justitiële ketenproces. De verbinding tussen deze ketens wordt gemaakt in het Veiligheidshuis. In het Landelijk Kader kwam naar voren dat, door samen te werken, partijen in staat zijn om vroegtijdig problemen te signaleren. Daarnaast zijn de interventies succesvoller omdat ze in samenhang zijn ontwikkeld (Ministerie Veiligheid en Justitie, 2013a:7).

Dit samenwerken tussen partijen uit de verschillende ketens, brengt echter wel problemen met zich mee, als gevolg van andere culturen, structuren en domeinen. Uit een onderzoek naar het Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond (VHRR) en het Veiligheidshuis Leiden, bleek dat er sprake is van zogenaamde *botsende logica's* (Vos, Balder, Van Hemert en Wagenaar, 2013). In onderstaande tabel is dit inzichtelijk gemaakt

Tabel 1: Botsende logica's zorg en justitie

Zorg		Justitie
Oriëntatie op persoon	Culturen	Oriëntatie op maatschappij
Marktmechanismen	Structuren	Bureaucratische structuren
Vrijwillige behandeling	Domeinen	Justitieel ingrijpen

Vos et al., (2013:25)

Volgens de auteurs is het vooral van belang dat de verschillende typen organisaties met elkaar de verbinding blijven zoeken, omdat alleen zo de besproken personen en de maatschappij geholpen worden. Het VHRR heeft in haar werkplan van 2013 opgenomen om hier in te blijven investeren. De verschillen zullen nooit verdwijnen, maar het is wel van belang om een goede verbinding met elkaar te maken.

Het werkplan van het Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond geeft ook inzicht in het aantal personen die worden besproken.

Tabel 2: Aantal besproken casussen in het VHRR

Doelgroep VHRR	2012 casusoverleg	2013 casusoverleg
	Aantal personen met pga	Aantal <i>personen</i> met pga
Veelplegers	600	500
Huiselijk Geweld	850	550
Jeugd (12-18)	500	400
Overvallers	200	200
Totaal	2150	1650

Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond (2013:9)

Hieruit blijkt dat er een vermindering van de *caseload* is in 2013, ten opzichte van 2012. Dit heeft te maken met de ontwikkeling van de casusverantwoordelijkheid (Veiligheidshuis Rotterdam-

Rijnmond, 2013:8). Het betreft hier een functie waar een afgevaardigde van een organisatie de regie moet voeren binnen een casus. In het VHRR is er een functieprofiel opgesteld, met daarin beschreven de taken, en de competenties waar iemand over moet beschikken. Landelijk is er eveneens aandacht geschonken aan deze functie, dit blijkt uit de 'eindnotitie leertuin professionele standaard'. Het betreft hier een onderdeel van het 'Programma doorontwikkeling Veiligheidshuizen' waar diverse organisaties aan hebben deelgenomen, en zij hebben gezamenlijk vastgesteld wat er precies wordt bedoeld met casusverantwoordelijkheid. Dit document dateert uit 2011, maar in het VHRR is deze rol nog onvoldoende van de grond gekomen.

Er worden gezamenlijk wel afspraken gemaakt en trajecten uitgezet, maar het ontbreekt nog aan *regie* hierop, en dit wordt gezien als een belangrijk ontwikkelpunt.

Hier ligt de basis voor dit onderzoek binnen het Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond. Gelet op het bovenstaande, zouden de deelnemers aan de casusoverleggen moeten lezen wat er is bepaald over deze functie en het dan implementeren. De praktijk is echter weerbarstiger, aangezien er verschillende verwachtingen zijn ten aanzien van deze rol.

Het doel van dit onderzoek is om deze verwachtingen in beeld te krijgen en ze met elkaar te vergelijken. Op basis hiervan worden er uitspraken gedaan over de wijze waarop deze rol moet worden ingevuld en door wie dit moet gebeuren.

Hierbij is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

"Hoe wordt de casusverantwoordelijke bepaald en op welke wijze dient er invulling te worden gegeven aan deze rol?"

Om een antwoord te formuleren op deze vraag, worden er drie thema's behandeld in dit onderzoek. Het gaat allereerst over de structuur van het netwerk, vervolgens over het procesverloop in het netwerk en tot slot is er aandacht voor het management in het netwerk.

1. Hoe is het Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond als netwerk georganiseerd?
 - a. Welke actoren participeren in het netwerk en welke afhankelijkheden kennen zij?
 - b. Wat voor type netwerk is het Veiligheidshuis?
 - c. Welke sturingsvorm kent het Veiligheidshuis?

Alvorens het proces kan worden behandeld, dient de structuur inzichtelijk te worden gemaakt. Het betreft hier de vraag welke partijen participeren, en waarom. Bovendien komt naar voren of er organisaties moeten worden toegevoegd, of zouden er partijen uit de casusoverleggen moeten

verdwijnen. Omdat er verschillende typen netwerken bestaan, is het nodig om hier inzichtelijk te maken onder welk type het Veiligheidshuis zich kan scharen. Dit is van invloed op de eigenschappen waar ze over moet beschikken, en daarmee kan worden aangetoond of organisaties zich op de juiste wijze profileren. De sturingsvorm betreft hier enerzijds de aansturing vanuit het strategische niveau, maar anderzijds wordt er dieper ingegaan op de wijze van sturing in het primaire proces.

2. Hoe beoordelen actoren de samenwerking in de casusoverleggen?
 - a. Hoe verlopen volgens actoren de overleggen in de praktijk?
 - b. Wat gaat volgens de actoren goed in het proces?
 - c. Welke verbeterpunten benoemen actoren, en waarom?

Het verloop van het proces staat centraal in deze tweede vraag. Enerzijds wordt hier gekeken naar de vraag hoe, volgens de actoren het proces idealiter zou moeten verlopen. Hier zijn afspraken over gemaakt en deze zullen worden behandeld. Anderzijds is er veel aandacht voor het werkelijke verloop van het proces en wordt nader ingegaan op wat goed gaat en waar verbeteringen nodig zijn.

3. Welke percepties hebben actoren over de invulling van de rol van de casusverantwoordelijke en de procesregisseur?
 - a. Wat is formeel afgesproken over de invulling van de rol van casusverantwoordelijke en procesregisseur?
 - b. Hoe vullen de casusverantwoordelijke en de procesregisseur momenteel hun taken in?
 - c. Waarom verloopt het management door de casusverantwoordelijke, nog niet naar wens?

De laatste vraag heeft betrekking op het centrale onderwerp, namelijk netwerkmanagement. Hier zal worden gekeken naar wat er op papier is afgesproken. Vervolgens wordt op basis van de percepties van actoren nader ingegaan op wat er momenteel aan management wordt gedaan, en waarom dit niet goed verloopt. Daarnaast hebben de betrokkenen hun visie gegeven over management.

Samen met de deelvragen 1 en 2 geeft dit inzicht in hoe de casusoverleggen georganiseerd moeten worden, en op welke wijze netwerkmanagement een bijdrage kan leveren aan het verbeteren van het proces.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de theorie waar het onderzoek naar het Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond (VHRR) op is gebaseerd. Centraal in het onderzoek staat het VHRR als netwerk met de focus op samenwerking tussen partijen binnen de casusoverleggen. Voordat dit in de praktijk in kaart wordt gebracht, wordt hier allereerst aandacht gegeven aan de definiëring van een netwerk. Vervolgens komen typen netwerken aan bod en wordt meer specifiek ingegaan op de belangrijkste kenmerken van een netwerk. Daarna komt de wijze waarop een netwerk is georganiseerd aan bod en zal tevens naar voren komen hoe er vorm wordt gegeven aan management en sturing. Verder wordt de rol van vertrouwen belicht en tot slot een beschouwing over de performance van netwerken.

2.1 Betekenis van netwerken

In de inleiding is al benadrukt dat het VHRR een netwerksamenwerking is tussen partijen, afkomstig uit verschillende werkgebieden. In de literatuur is er al veel aandacht besteed aan dit fenomeen, en als het gaat over de definiëring van dit begrip dan zijn er verschillende opvattingen waar te nemen. Echter, ze delen wel enkele gedeelde kenmerken, die hier worden besproken.

Definitie

De meest abstracte definitie van netwerken wordt gegeven door Järvensivu en Möller (2009:656). Volgens de auteurs is er een netwerk wanneer er meerdere partijen zijn en deze met elkaar in verbinding staan. Järvensivu en Möller (2009:656) geven hierbij aan dat, uitgaande van deze zeer abstracte definiëring, in principe het hele sociale leven als een netwerk kan worden beschouwd. Een afbakening hiervan wordt gegeven door Agranoff en McGuire (2001:296), door netwerken te benaderen als multi-organisationale arrangementen. Deze komen tot stand om problemen op te lossen die, door een enkele organisatie moeizaam of helemaal niet kunnen worden gerealiseerd. De definiëring van Provan, Fish en Sydow (2007:480-481) geeft meer inzicht over de verschillende kenmerken die aan bod komen als netwerken worden gedefinieerd. Volgens deze auteurs gaat het namelijk om sociale interactie, relaties, verbondenheid, samenwerking, collectieve actie en vertrouwen. Sørensen en Torfing (2009:236) voegen hier regels, normen en gedeelde kennis aan toe. De auteurs, Klijn, Koppenjan en Termeer (1995:439-440), benoemen naast regels ook afhankelijkheden en percepties als belangrijke kenmerken. Doelen worden in de smalle definitie van Provan en Kenis (2007:231) toegevoegd. Tevens bakenen deze auteurs een netwerk af als een groep van ten minste 3 of meer organisaties, die samenwerken voor zowel een

individueel als een collectief doel. Tot slot geven Koppenjan en Klijn (2004:69-70) een heldere definitie: *"Min of meer stabiele patronen van sociale relaties tussen wederzijds afhankelijke actoren, die gevormd worden rondom beleidsproblemen en/of clusters van middelen en die gevormd, onderhouden en veranderd worden door een serie van games."*

Uit deze definities uit de literatuur blijkt dat we te maken hebben met een term, netwerken, die zich niet makkelijk laat afbakenen. Over het algemeen gaat het om partijen die complexe problematiek niet alleen kunnen oplossen. Ze zijn genoodzaakt om met andere partijen samen te werken. Netwerken kunnen verschillend zijn ingericht maar delen vaak wel enkele gemeenschappelijke kenmerken. Hierbij gaat het over de afhankelijkheden tussen partijen, verschillende percepties en eventuele regels in het netwerk.

2.2 Typen netwerken

Verschillende auteurs geven aandacht aan de soorten netwerken die er bestaan. Koppenjan en Klijn (2004) gaan specifiek in op complexe besluitvormingsprocessen, terwijl Alter (1990) uitgebreid ingaat op 'service delivery systems'. Milward en Provan (2006:11) behandelen in het totaal vier verschillende soorten netwerken:

- Service implementatie netwerk
- Informatieverspreidend netwerk
- Probleem oplossend netwerk
- Vergroten van gemeenschappelijke capaciteit

Het blijkt dat Milward en Provan (2006) met hun service implementatie netwerk hetzelfde behandelen als Alter (1990) (in het vervolg wordt gesproken van service implementatie netwerk). Er bestaat vooral een groot verschil tussen de theorie van Koppenjan en Klijn (2004) en de theorie over service implementatie netwerken. Deze beide typen worden nader besproken.

Complex besluitvormingsproces in arena's

Koppenjan en Klijn (2004:50) geven aan dat besluitvormingsprocessen zich afspelen in arena's. Dit is de plaats waar verschillende actoren bijeen komen en waar een zogenaamd 'spel', het besluitvormingsproces, wordt gespeeld. Hierin zijn er een aantal rondes die ieder afgesloten worden met een besluit, waarna er een nieuwe ronde wordt gestart. Het spel wordt gekarakteriseerd door verschillende percepties over de problemen en oplossingen en de

strategieën die actoren hanteren. Koppenjan en Klijn (2004:49) benoemen vijf verschillende strategieën, welke kort besproken worden:

- *Go-alone strategie:* Wanneer een actor deze strategie volgt, dan wordt er geprobeerd een oplossing te bereiken die voorbij gaat aan strategische afhankelijkheden. Dit betekent wel dat er weerstand kan komen van andere partijen met als gevolg blokkades in het besluitvormingsproces
- *Conflict strategie:* Een actor probeert bepaalde oplossingen of beleidsmaatregelen te voorkomen dan wel te blokkeren
- *Vermijdende strategie:* Kenmerkend is dat een actor niet echt weerstand biedt tegen bepaalde oplossingen, maar zich passief opstelt en conflicten probeert te vermijden
- *Coöperatieve strategie:* Actoren zijn zich bewust van hun afhankelijkheden en proberen andere partijen te overtuigen van hun ideeën voor een zo gunstig mogelijke besluitvorming
- *Faciliterende strategie:* Hier is het uitgangspunt dat samenwerking noodzakelijk is om een wederzijds voordelige oplossing te bereiken. Dit betekent onder andere dat conflicten worden opgelost.

Service implementatie netwerk

Een service implementatie netwerk kent overeenkomsten met een complex besluitvormingsproces, maar wijkt hier ook van af. Door Mulford en Rogers (in: Alter, 1990:478) wordt een service implementatie netwerk gedefinieerd als een systeem waar verschillende typen organisaties, met verscheidene bronnen, gezamenlijk werken aan het oplossen van problematiek van een specifieke doelgroep. In dit type netwerk is er sprake van gecoördineerde actie en heerst er geen competitie tussen de actoren (Alter, 1990:479). Kenmerkend zijn een aantal eigenschappen:

- Gemeenschappelijk(e) doel(en)
- Gezamenlijke input van informatie
- Wederzijdse overeenstemming over verdeling van rollen en taken
- Gedeelde uitkomsten

Milward en Provan (2006:11) benadrukken dit eveneens en gaan ook in op de kenmerken van de diensten zelf. De auteurs stellen dat het met name van belang is dat diensten aan elkaar gekoppeld worden. Het is in dit type netwerk belangrijk dat mensen het gevoel hebben dat ze daadwerkelijk gesteund worden door de verschillende partijen. Om mensen dit gevoel te geven is

een stabiel netwerk gewenst. Mulford en Rogers (in: Alter, 1990:478) vullen aan als het gaat over de intensiteit van de dienst. Dit betreft de hoeveelheid tijd die wordt besteedt aan een individu. Hier worden twee betekenissen aan gegeven. Enerzijds betekent een intensievere aanpak dat er een beter begrip is van de cliënt en daardoor kan er effectiever worden ingegrepen. Anderzijds gaat het om sociale controle, dit wordt beter beheersbaar als de intensiviteit hoog is.

Verschillen en overeenkomsten

De problematiek die past bij het complex besluitvormingsproces, is bijvoorbeeld een infrastructureel project. Hierin werken verschillende typen organisaties samen, en ze hebben eigen (en gemeenschappelijke) doelen die ze gerealiseerd willen zien. Ze vertonen dan ook strategisch gedrag om deze doelen te bereiken.

Centraal in een service implementatie netwerk staan bijvoorbeeld groepen mensen; zoals slachtoffers van geweld, of kinderen in jeugddetentie. De problematiek die heerst is anders dan in een complex besluitvormingsproces, want hierin staat het verlenen van diensten aan groepen mensen centraal. Door deze andere problematiek, ten opzichte van een complex besluitvormingsproces, is competitie tussen actoren vrijwel niet aanwezig.

Strategisch gedrag is een ander belangrijk verschil, dit is niet kenmerkend in het service implementatie netwerk omdat, actoren met elkaar een belang nastreven en zich hier waarschijnlijk samenwerkingsgericht zullen opstellen.

Echter, in de praktijk kan een netwerk door beide typen gekenmerkt worden. In dit onderzoek naar het Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond komt dit tot uiting. Partijen verlenen diensten aan cliënten, maar in het netwerk komen verschillende typen organisaties bij elkaar, waardoor er ook discussies plaatsvinden over de juiste oplossing. Om deze reden zijn de beide netwerktypering opgenomen in het onderzoek.

Naast de al genoemde verschillen zijn er ook overeenkomsten tussen beide typen netwerken waar te nemen. Deze zijn afgeleid uit de definitie van een netwerk, want onafhankelijk van het type netwerk zijn er altijd meerdere actoren waartussen interacties plaatsvinden. Zij bevinden zich in het netwerk omdat er afhankelijkheden zijn met andere actoren. Daarnaast gaat het om een bepaalde complexe problematiek waar actoren bepaalde percepties over hebben. Tot slot zijn er in netwerken regels opgesteld om stabiliteit te creëren.

In onderstaande paragraaf zal nader worden ingegaan op de concepten die kenmerkend zijn voor beide typen netwerken.

2.3 Eigenschappen van een netwerk

In deze paragraaf worden de concepten complexe problematiek, afhankelijkheden, percepties en regels nader besproken.

2.3.1 Complexe problematiek

In de literatuur wordt met betrekking tot complexe problemen ook wel gesproken over zogenaamde 'wicked problems'. Kenis en Provan (2008:298) definiëren dit als *"(..) problemen die gekenmerkt worden door een multiproblematiek en incomplete, contradictorische en veranderende vereisten die zich in de loop van de tijd van het ontwikkelen van een product of het oplossen van een probleem voordoen."* In het netwerk komen daardoor een aantal vormen van onzekerheid tot uitdrukking (Koppenjan & Klijn, 2004:6-7):

- Inhoudelijke onzekerheid: Dit heeft te maken met de oorzaak van het probleem en de beschikbaarheid van informatie. Aan dit laatste kan worden toegevoegd dat actoren informatie anders interpreteren, en hierdoor neemt de onzekerheid toe.
- Strategische onzekerheid: Het maken van strategische keuzes door actoren hoort bij complexe problematiek. Als gevolg van verschillende percepties is het belangrijk om de hierbij horende strategieën van actoren met elkaar af te stemmen.
- Institutionele onzekerheid: Het samenwerken van actoren wordt bemoeilijkt wanneer ze uit verschillende domeinen komen. Naast de verschillende opvattingen over de problemen en eventuele oplossingen, hebben actoren hun eigen gedragingen afhankelijk van het domein waar ze in werken. Over het verloop van het proces en de interacties tussen actoren bestaat vooraf onzekerheid.

In netwerken is het dus een uitdaging om complexe problematiek aan te pakken. Met name wanneer partijen afkomstig zijn uit verschillende domeinen staat het netwerk voor een grote uitdaging om toch tot gedeelde beelden te komen.

2.3.2 Afhankelijkheden

In netwerken zijn diverse actoren betrokken die gezamenlijk aan de oplossing van een probleem werken. De manier waarop actoren handelen in netwerken en hun relaties ten opzichte van de overige deelnemers, dienen steeds opnieuw te worden onderzocht. Klijn et al. (1995:439) stellen dat een belangrijke vereiste voor het ontstaan van de relatie en de continuïteit ervan, de afhankelijkheid tussen actoren is. De auteurs beweren dat deze afhankelijkheid voortkomt uit het feit dat actoren alleen door samen te werken met anderen bevredigende resultaten kunnen

bereiken. De relaties tussen de actoren ontstaan door de interacties die plaatsvinden. Koppenjan en Klijn (2004:46-47) menen dat, de mate waarin actoren afhankelijk zijn ten opzichte van elkaar, mede wordt bepaald door de verdeling van bronnen. De auteurs verwijzen naar Scharpf die stelt dat de mate van afhankelijkheid tussen actoren wordt bepaald door de importantie van bronnen die anderen dan de actor zelf bezitten (Koppenjan & Klijn, 2004:47). Hieraan gekoppeld is nog de mogelijkheid van substitutie of het verwerven van de bron(nen) door andere actoren. De definiëring van bronnen is zeer breed. Het kan bijvoorbeeld gaan om tastbare bronnen zoals geld en beschikking over mensen. Daarnaast zijn ook niet-tastbare bronnen mogelijk, variërend van unieke competenties of besluitvormingsmacht tot de legitimiteit en autoriteit in een netwerk.

2.3.3 Percepties

Perceptie van actoren zijn de definities of beelden van de werkelijkheid op basis waarvan actoren hun eigen acties en die van anderen interpreteren en evalueren (Klijn et al., 1995:440). In het boek van Koppenjan en Klijn (2004:48) wordt een opsomming gemaakt waar actoren percepties over hebben:

- **Problemen:** Er bestaan verschillende beelden over de aard van het probleem, als wel de urgentie en betekenis ervan.
- **Oplossingen:** Er worden vaak meerdere oplossingen voorgesteld door actoren. Dit heeft vaak te maken met de voor- en nadelen die gerelateerd zijn aan de voorgestelde oplossingen.
- **Andere actoren:** Verschillende beelden over actoren komen ook voor in netwerken. Deze zijn vaak gerelateerd aan de doelen die worden nagestreefd en de bronnen die ze controleren.
- **Ontwikkelingen in de omgeving:** Deze kunnen voorkomen wanneer actoren de oorzaken en betekenissen van gebeurtenissen in de omgeving anders interpreteren.

De auteurs geven aan dat actoren uit andere domeinen niet dezelfde percepties hebben over de vier hierboven genoemde begrippen. Dit betekent dat bijvoorbeeld zorgorganisaties andere beelden hebben dan justitiële organisaties. Wanneer de beelden van actoren convergeren, dan is de kans op het bereiken van consensus groter. Er schuilt ook gevaar in deze convergentie van percepties, want actoren zouden minder goed in staat zijn om nieuwe problemen en oplossingen te herkennen (Koppenjan & Klijn, 2004:72). Aan de andere kant is het niet ondenkbaar dat, wanneer de percepties te uiteenlopend zijn, actoren geneigd zijn om kritiek te leveren op oplossingen en deze willen blokkeren (Koppenjan & Klijn, 2004:147).

Een belangrijke toevoeging in dit verhaal is de aanwezigheid van doelconsensus. Voor het functioneren van een netwerk is met name een gezamenlijk doel van groot belang. Het netwerk als geheel moet een beeld hebben over wat ze wil bereiken. Over de aard van problemen en oplossingen wordt gesteld dat verschillen tussen actoren een minder grote rol spelen. Over dit laatste kunnen actoren discussiëren en elkaar proberen te overtuigen. De basis is echter een gezamenlijk doel van het netwerk van waaruit samenwerking zich ontwikkeld.

2.3.4 Regels

Regels zijn een belangrijk kenmerk van netwerken. Klijn (1996:104) geeft aan dat regels zorgen voor stabiliteit in een netwerk. Daarbij zijn er vier eigenschappen die de auteur (1996:103) bespreekt:

- Regels constitueren de sociale praktijken. Dit betekent ook dat gedrag wordt geleid door regels. Tot slot bieden ze actoren een context voor interpretatie.
- Regels dienen nageleefd te worden, dit betekent niet dat gedrag van actoren is vastgesteld maar wel dat er een zekere regelmaat is te ontdekken. Regels worden in stand gehouden door actoren en wanneer zij deze niet naleven dan bestaan regels niet. Gedurende een proces kunnen deze regels worden aangepast door de betrokken partijen. De concrete vertaling van regels naar de sociale praktijk kan tot problemen leiden en dan worden regels meestal aangepast.
- Een vereiste is dat actoren in staat zijn om regels te interpreteren. Ze begrijpen waar regels voor bedoeld zijn in een bepaalde context. Het analyseren hiervan wordt bemoeilijkt door het feit dat deze kennis vaak impliciet is.
- Het laatste kenmerk is dat regels niet zijn toegespitst op één maar meerdere situaties. Ze worden vaak gereproduceerd in het netwerk en actoren herkennen dit en handelen hier naar. Hierdoor ontstaat er een gemeenschap van actoren met gedeelde regels.

Daarnaast dient er gekeken te worden voor welke verschillende elementen regels moeten worden opgesteld. De Bruijn en Ten Heuvelhof en In 't Veld zijn ingegaan op het procesontwerp, waarbij ze vier verschillende elementen onderscheiden (2002:53-55). Procesregels zouden binnen deze principes moeten worden opgesteld.

- Openheid: Er is een open houding in het netwerk door de manager. Betrokken actoren hebben zeggenschap en kunnen mede bepalen wat er op de agenda geplaatst wordt en welke besluiten worden genomen

- Bescherming core values: Het is belangrijk om eigen belangen te realiseren. Als actoren het gevoel hebben dat dit niet zo is, dan kan dit leiden tot ontevredenheid. Het proces moet een veilige omgeving zijn waar aandacht is voor de kernwaarden
- Voortgang: Bovenstaande principes zijn van belang, maar het moet uiteindelijk wel leiden tot besluitvorming. De voortgang van het proces is daarom een belangrijk element
- Inhoud: Er dient altijd aandacht te zijn voor de inhoud van de besluitvorming. Is dit niet het geval, dan kan dit leiden tot zwakke/onjuiste besluitvorming

Een laatste opmerking over regels betreft het onderscheid tussen zogenaamde 'procesregels' en 'institutionele regels'. Het verschil heeft te maken met de termijn waarvoor de regels gelden. Zo zijn procesregels van tijdelijke aard, en zijn institutionele regels voor de lange termijn geldig. Bij deze laatste opmerking dient toegevoegd te worden dat ze ook voor het hele netwerk gelden. In de praktijk is het verschil tussen de twee typen regels niet zo sterk aanwezig. Voor dit onderzoek wordt het onderscheid niet duidelijk gemaakt, omdat regels voor het procesverloop in de casuoverleggen op termijn gelden voor het hele netwerk.

2.4 Organisatie van het netwerk

In voorgaande paragraaf zijn de verschillende onderdelen van een netwerk aan bod geweest, maar dit betekent niet dat een netwerk dan ook werkt zoals gewenst is. Kenis en Provan (2008:300) geven dit aan door te stellen dat voor een effectieve samenwerking het zeker van belang is hoe een netwerk is ontworpen en hoe deze wordt aangestuurd. Zij spreken in dit geval over 'governance of networks' in plaats van network governance.

Hiervoor hebben de auteurs een onderscheid gemaakt tussen drie verschillende vormen van de zogenaamde governance of networks.

2.4.1 Het zelfregulerende netwerk

Door Kenis en Provan (2008:301) wordt dit de 'eenvoudigste' governancevorm genoemd. Dit ligt aan het feit dat het hier slechts gaat om een aantal organisaties die samenwerken maar waarbij er geen afzonderlijke leider is. Dit betekent dat er gezamenlijk wordt bestuurd, dus gezamenlijk besluiten nemen en activiteiten managen. Vanzelfsprekend kent deze vorm enkele voor- en nadelen. Binnen deze vorm zullen actoren een hoge mate van participatie tonen, alsmede betrokkenheid. Dit zijn voordelen van de governancevorm, er zijn geen actoren die over anderen kunnen heersen en bepaalde activiteiten, zonder volledige steun van anderen, ten uitvoer kunnen

brengen. Tegelijkertijd is hier een opmaat naar een nadeel van deze vorm waar te nemen omdat het gebrek aan leiderschap aantoont dat iedereen met elkaar over alles communiceert, wat het bereiken van consensus bemoeilijkt. Het wordt door de auteurs omschreven als een inefficiënte vorm van network governance. Tot slot is kenmerkend aan deze governancevorm dat er niet één gezicht naar buiten toe wordt uitgedragen.

2.4.2 Leiderorganisatie netwerk

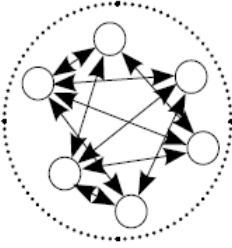
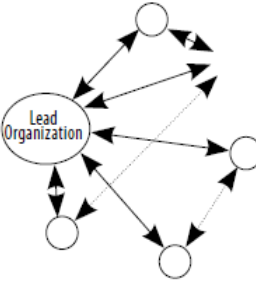
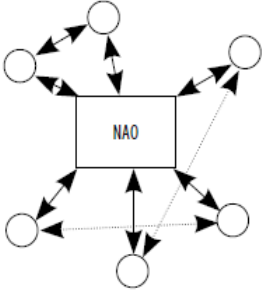
Anders dan in het zelfregulerende netwerk is er in deze vorm sprake van een organisatieleider (Kenis & Provan, 2008:301). Deze kan van onderop, dus door de leden in het netwerk worden bepaald, maar ook van hogerhand kan een leider worden aangewezen. In dit type is er ook een gemeenschappelijke doelstelling en bovendien sprake van samenwerking en interactie met elkaar. De leider van het netwerk coördineert op dusdanige wijze dat doelstellingen worden behaald. Van groot belang hiervoor zijn de mate van legitimiteit en efficiëntie van de leider. Het voordeel van dit type is dat er eerder besluiten kunnen worden genomen dan in het zelfregulerende netwerk, waar de nadruk op consensus ligt. Natuurlijk is dat ook in deze vorm van belang maar als gevolg van de aanwezigheid van een leider zullen er eerder besluiten worden genomen. Echter, er zijn ook nadelen aan deze vorm verbonden, de leider kan bijvoorbeeld een eigen agenda hebben, en tevens kan hij de andere leden in het netwerk domineren. Wanneer dit gebeurt dan zullen actoren hun interesse verliezen en ontstaat er weerstand in het netwerk. Gevaar hiervan is dat er gewerkt wordt aan het behalen van de eigen doelstellingen, waarbij de doelen van het netwerk uit beeld verdwijnen.

2.4.3 Netwerk administratieve organisatie (NAO)

In deze laatste vorm is er wederom een leider in het netwerk aanwezig, echter in tegenstelling tot het leiderorganisatienetwerk gaat het hier om een afzonderlijke eenheid die alleen deelneemt als leider. Deze organisatie geeft geen inhoudelijke input in het proces. Dit betekent dus dat een actor de overige leden in het netwerk managet en activiteiten coördineert. Het voordeel hiervan is dat wanneer deze leider als legitiem wordt beschouwd door de actoren, zij in de toekomst in ieder geval niet afhaken als gevolg van dominantie of het hebben van een eigen agenda. De leider bezit immers geen eigen agenda en kan daarom overal gelijke aandacht aan schenken. Bovendien heeft ook dit type een gezicht naar de buitenwereld toe.

In onderstaande afbeelding zijn de behandelde typen terug te vinden. De pijlen geven de interacties tussen de actoren weer.

Tabel 3: Typen van netwerk governance

Netwerk governance	Zelfregulerend netwerk	Leiderorganisatie-netwerk	Netwerk administratieve organisatie (NAO)
Visualisatie			

Bron: Kenis en Provan (2008:301)

De auteurs hebben hierbij een aantal kenmerken opgesteld, die van belang zijn voor het bepalen van de meest effectieve vorm van netwerk governance.

Tabel 4: Indicatoren meest effectieve governancevorm

Governancevorm	Vertrouwen	Aantal netwerkleden	Doelconsensus	Behoeftte aan netwerk-competenties
Zelfregulerend netwerk	Hoog	Weinig	Hoog	Laag
Leiderorganisatie-netwerk	Laag	Gemiddeld	Relatief laag	Gemiddeld
Netwerk administratieve organisatie (NAO)	Gemiddeld	Gemiddeld tot veel	Relatief hoog	Hoog

Bron: Kenis en Provan (2008:303)

2.4.4 Vertrouwen

Kenis en Provan (2008:303) definiëren vertrouwen als: *“the willingness to accept vulnerability based on positive expectations about another’s intentions and behaviours.”* De auteurs stellen vast dat het belangrijk om te bepalen hoe vertrouwen is verdeeld over het netwerk. Dit kan over het hele netwerk zijn, maar ook alleen tussen specifieke actoren. Hierbij hoort ook de vraag het belang van de aanwezigheid van vertrouwen over het hele netwerk voor de mate van succes. Het kan ook zijn dat vertrouwen niet over het hele netwerk noodzakelijk is maar wel tussen bepaalde actoren. In

het zelfregulerende netwerk is vertrouwen nodig over het hele netwerk. Dit vanwege het feit dat dit de basis is voor collectief handelen. In een leiderorganisatienetwerk of NAO is vertrouwen vooral van belang tussen actoren en de leider van het netwerk. Voor een leiderorganisatienetwerk geldt dat vertrouwen verdeeld over het netwerk laag kan zijn zo lang vertrouwen rond de positie van de leider maar hoog is. In een NAO is de verdeling van vertrouwen over het netwerk belangrijker vanwege het monitoren door alle netwerkliden (Kenis & Provan, 2008:304).

Omdat vertrouwen in netwerken over het algemeen als een essentieel kenmerk wordt beschouwd wordt hieronder verder ingegaan op de theorie van andere wetenschappers.

Koppenjan en Klijn (2004:83) voegen aan de definitie van Kenis en Provan toe dat *“trust is defined as a situation where an actor believes that another actor will refrain from opportunistic behaviour even when the opportunity for that occurs.”* Ook Agranoff en McGuire (1999:29) benoemen nog een extra element, namelijk dat vertrouwen in collectief gedrag is gerelateerd aan de verplichting om aan de zorgen van iedere actor in het netwerk aandacht te schenken.

Vertrouwen ontstaat niet vanzelf, en hier moet actief in geïnvesteerd worden. Koppenjan en Klijn (2004:86) benoemen een aantal factoren die een bijdrage kunnen leveren aan het vergroten van het vertrouwen tussen actoren:

- Meer interactie en sociale contacten zal leiden tot een toename van vertrouwen
- De reputatie van andere actoren kan een rol spelen in de ontwikkeling van vertrouwen
- De verwachting van toekomstige opbrengsten. Het heeft te maken met de kennis dat partijen er wederzijds beter van worden, dit leidt tot meer vertrouwen
- De rol van regels in netwerk. Deze kunnen verschillende effecten hebben op vertrouwen, maar wanneer bijvoorbeeld de conflict regeling geaccepteerd is, dan zal het een positief effect hebben op vertrouwen

2.4.5 Aantal netwerkliden

Actoren willen graag het gevoel hebben dat ze controle kunnen uitoefenen over de activiteiten in een netwerk (Kenis & Provan, 2008:304). Het gevoel van zelfstandige controle over het netwerk kunnen actoren het beste bereiken in een zelfregulerende omgeving. Er is dan immers geen aangewezen leider in het netwerk. Een voorwaarde om zelf controle uit te oefenen is een gering aantal netwerkliden. Naarmate het aantal actoren toeneemt, wordt het moeilijker om controle uit te oefenen op de gedragingen. In dat geval zal een netwerk effectiever zijn wanneer een actor de leiding heeft. Wanneer een netwerk echt veel actoren kent, die bovendien geografisch zijn

verspreid, dan is de NAO de beste oplossing. In zo'n geval kan interactie verlopen via de leider en is het bovendien niet noodzakelijk dat alle actoren betrokken zijn bij besluitvorming.

2.4.6 Doelconsensus

Uit onderzoek is gebleken dat netwerken beter functioneren wanneer er doelconsensus aanwezig is (Kenis & Provan, 2008:305). In de paragraaf percepties is het belang hiervan al aangestipt. Kenis en Provan (2008:305) merken op dat het ook de vraag is wat de waarde van een netwerk is zonder doelconsensus. De governancevorm speelt wederom een rol als het gaat over de vraag hoe hoog of laag de consensus moet zijn. Zelfregulerende netwerken functioneren beter als de doelconsensus hoog is, dan zijn er immers minder conflicten en is bekend hoe iedereen een bijdrage kan leveren in het netwerk. Wanneer de doelconsensus niet hoog is dan functioneert een netwerk met een leider waarschijnlijk beter. Als zich conflicten voordoen dan kan de leider van het netwerk duidelijkheid scheppen en organisaties met elkaar verbinden.

2.4.7 Behoeftte aan netwerkcompetenties

In netwerken is het van belang dat bepaalde competenties aanwezig zijn, afhankelijk van de taken die moeten worden uitgevoerd. Competenties zijn specifieke capaciteiten van een actor die van belang zijn voor het functioneren van het netwerk. Kenis en Provan (2008:306) benoemen als voorbeeld het coördineren van taken. Wanneer een actor de leiding heeft in het netwerk, dan zijn organiserend vermogen en monitoring op de voortgang voorbeelden van competenties die een actor moet bezitten. Het onderscheid van de behoefte aan netwerkcompetenties tussen de verschillende governancevormen wordt in het volgende voorbeeld duidelijk. Wanneer er sprake is van het uitvoeren van taken met grote onderlinge afhankelijkheden dan is een zelfregulerend netwerk niet effectief omdat individuele organisaties capaciteiten missen om bijvoorbeeld conflicten te reguleren. Netwerken met een leider kunnen juist specifieke eigenschappen ontwikkelen. Dit is van belang om actoren met elkaar tot overeenstemming te laten komen, maar een netwerk met een leider is vooral van belang voor de externe focus.

2.5 Netwerkmanagement

In voorgaande paragraaf ging het over de verschillende typen van het governance van netwerken en de daarbij behorende kenmerken. Nu gaan we dieper in op de rol van netwerkmanagement en de hieraan gerelateerde taken voor de manager. In de literatuur is er veel aandacht voor de netwerkmanager en een aantal bevindingen zullen worden besproken waarna er een vergelijking wordt gemaakt tussen de verschillende beelden.

Betekenis netwerkmanagement

Rethemeyer en Hatmaker (2007:630) geven ons inzicht in de betekenis van netwerkmanagement. Volgens de auteurs is netwerkmanagement het sturen van processen naar het vastgestelde doel, of het voorkomen van stagnaties en blokkades. Managers hebben deze mogelijkheid vanwege de beschikking over 'tools'. In het netwerk blijft het uitgangspunt het met elkaar oplossen van problemen. Bijzonder aan management van een netwerk is dat de manager niet het recht heeft om direct sancties op te leggen, dit wordt veroorzaakt door de gelijkwaardigheid van actoren in een netwerk. Omdat deze gelijkwaardigheid belangrijk is, betekent dit een verschil met een hiërarchische indeling waar het wel mogelijk is om sancties van bovenaf op te leggen (Rethemeyer & Hatmaker, 2007:631).

Spelmanagement en Procesmanagement

Netwerkmanagement heeft een belangrijke toegevoegde waarde in het samenwerkingsproces (Klijn et al., 2010:1066). Het is gebleken dat goed netwerkmanagement een positief effect heeft op het procesverloop en ten slotte ook op het uiteindelijke doel, namelijk het bereiken van resultaten die een actor zonder samen te werken niet kan bereiken. Klijn et al. (2010:1067) geven aan dat netwerkmanagement een aantal doelen nastreeft. Het heeft betrekking op:

- Het creëren en veranderen van netwerk arrangementen voor betere coördinatie
- Het genereren van nieuwe kennis door onderzoek
- Het leiden van de interacties

Naast deze doelen zijn er een aantal strategieën die horen bij netwerkmanagement, afhankelijk van het type management. Met dit laatste wordt verwezen naar het feit dat er verschillende soorten typen netwerkmanagement zijn:

- Spelmanagement (Klijn et al., 1995:442) en Procesmanagement (Klijn et al., 2010:1067)
- Netwerk structurering (Klijn et al., 1995:442) en Institutioneel design (Klijn et al., 2010:1067)

Zoals bovenstaand te zien is, worden er vier typen genoemd, maar zijn ze twee aan twee opgesteld. Dit komt vanwege de overeenkomsten die de typen met elkaar hebben, ze zijn in feite hetzelfde maar worden in de literatuur anders benoemd.

Allereerst wordt ingegaan op spelmanagement en procesmanagement. In Klijn et al. (1995:442) wordt aangegeven dat spelmanagement gericht is op het beïnvloeden van het interactieproces

tussen actoren. Het uitgangspunt is dat het netwerk als een gegeven wordt beschouwd. Dus de structuur van regels, posities van actoren en verdeling van bronnen zijn *geen* concepten waar de spel-/procesmanager zich op richt. Klijn et al. (2010:1072) gaan nader in op procesmanagement en geven aan dat er verschillende strategieën zijn voor het managen van het proces:

Proces overeenkomsten: Er dienen regels te worden opgesteld voor de samenwerking tussen actoren. De manager kan deze, indien dit van toegevoegde waarde is voor het netwerk, wijzigen. Het betreft hier regels over de toe- en uittreding van actoren, daarnaast is het ook van belang om vast te stellen hoe er met conflicten wordt omgegaan. Verder worden de belangen van de verschillende actoren gespecificeerd, en tot slot de beschikbaarheid van de informatie, bijvoorbeeld over de besluitvorming.

Inhoudelijke verkenning: Deze strategie is gericht op onder andere het in overeenstemming brengen van elkaars doelen. Daarnaast wordt er variatie gecreëerd in de oplossingen voor de problematiek. Tevens kunnen de percepties van actoren worden beïnvloedt door de manager en heeft deze persoon een rol in het managen en verzamelen van relevante informatie.

Verbinden: De strategie richt zich op de interacties met de actoren in het netwerk. De manager dient te zorgen voor een mobilisering van de juiste actoren en bronnen in het netwerk. Daarnaast wordt er een coalitie gebouwd, waarbij obstakels om samen te werken worden weggehaald.

In Klijn et al. (1995:442), komen de bovenstaande concepten ook naar voren, en hier worden deze als volgt onderscheiden:

- Actoren
- Bronnen
- Regels
- Percepties

Netwerk structurering en Institutioneel design

Anders dan bij spel-/procesmanagement is voor het type netwerk structurering/institutioneel design de structuur geen gegeven. Dit betekent dat de structuur juist wel aangepast wordt, en onderstaand overzicht geeft hier een beeld van (Klijn et al., 1995:442):

Tabel 5: Structurering van het netwerk

	Actoren	Bronnen	Regels	Percepties
Netwerk structurering	Relaties tussen actoren veranderen	Wijzigen van verdeling van bronnen	Regels veranderen	Veranderen van normen, waarden en percepties

In Koppenjan en Klijn (2004) wordt hier eveneens aandacht aan gegeven en daar wordt bijvoorbeeld het concept ‘regels’ uitgebreider toegelicht. Het veranderen van regels kan onder andere gaan over de toegangsregels tot het netwerk, maar ook om het hervormen van de structuur waardoor vrijwel alle regels in beeld komen om te worden aangepast.

Het komt er kort gezegd op neer dat het institutionele design gericht is op het daadwerkelijk veranderen van dingen, zoals bovenstaande concepten, en niet deze onderdelen van het netwerk als een gegeven beschouwd en hierbinnen sturing aan geeft.

Vijf categorieën voor management van netwerken

Het opbouwen van relaties met actoren in het netwerk is een van de belangrijkste kwaliteiten van de netwerkmanager volgens Milward en Provan (2006:10). Managers moeten zich daarnaast met name richten op het vergroten van het vertrouwen en wederkerigheid van actoren in een netwerk. Om dit te bereiken worden bronnen ingezet die actoren prikkelen om samen te werken. Milward en Provan (2006:18) maken een onderscheid tussen management *van* netwerken en management *in* een netwerk. Het verschil tussen deze twee is dat management *van* het netwerk het managen van het gehele netwerk betreft, tegenover individuen die hun organisatie in het netwerk representeren. Dit laatste wordt management *in* netwerken genoemd. Vanwege de focus op de rol van de casusregisseur in dit onderzoek, iemand die belast is met het managen van het netwerk als geheel wordt hier verder niet ingegaan op management *in* netwerken. Milward en Provan (2006:18-19) hebben hiervoor een aantal taken opgesteld die horen bij netwerkmanagement. Het betreft vijf categorieën die coördinerende taken voor het netwerk als geheel betreffen. Deze categorieën zijn gericht op het bereiken van de doelen van het netwerk als geheel waarbij die van organisaties afzonderlijk ondergeschikt aan zijn (Milward & Provan, 2006:19).

Tabel 6: Categorieën management van het netwerk

Management van netwerken	
Management van verantwoordelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> • Bepalen wie verantwoordelijk is voor welke uitkomsten • Monitoren en reageren op freeriders • Belonen en versterken van naleving van netwerkdoelen
Management van legitimiteit	<ul style="list-style-type: none"> • Bouwen aan en behouden van legitimiteit van netwerk concept, structuur en betrokkenheid • Genereren positieve publiciteit en aantrekkingskracht voor bronnen en nieuwe actoren
Conflict management	<ul style="list-style-type: none"> • Mechanismen voor het oplossen van conflicten • Optreden als een betrouwbare makelaar • Besluiten nemen die de doelen van het netwerk reflecteren, en niet die van een specifieke actor
Management van het netwerk ontwerp	<ul style="list-style-type: none"> • Bepalen welke governance structuur waarschijnlijk het meeste succes oplevert • Implementeren en managen van de structuur • Herkennen wanneer deze structuur veranderd moet worden
Management van betrokkenheid	<ul style="list-style-type: none"> • Verkrijgen van de 'buy-in' van actoren • Met actoren werken aan besef hoe netwerk succes kan bijdragen aan de effectiviteit van de eigen organisatie • Verzekeren dat bronnen gelijk zijn verdeeld, gebaseerd op het doel van het netwerk • Zorgen dat actoren goed geïnformeerd zijn over de netwerk activiteiten

Deze tabel laat zien dat Milward en Provan (2006) niet het onderscheid tussen procesmanagement en institutioneel design hebben opgenomen in de vijf categorieën. Verder blijkt dat ze netwerkmanagement breed beschouwen en zowel proces als structuur opnemen als categorie waar de manager zich op moet richten.

Functies van netwerkmanagement

Agranoff en McGuire (1999) gaan in op enkele elementen voor effectief management en benoemen daarbij vier belangrijke functies.

Allereerst hebben ze het over het creëren van doelgerichte interactie tussen de betrokken actoren (Agranoff & McGuire, 1999:29). De manager moet in staat zijn om actoren enthousiast te maken om gezamenlijk een project aan te gaan. Samenwerking komt immers niet uit het niets tot stand, en daarom moet in een vroeg stadium gezorgd worden voor eensgezindheid. Actoren dienen te beseffen dat ze elkaar nodig hebben om er wederzijds voordeel uit te kunnen halen.

Een ander element, welke al eerder is genoemd, is de rol van vertrouwen. Het gaat dan met name om de wederzijdse verplichtingen en verwachtingen die nodig zijn voor het scheppen van vertrouwen (Agranoff & McGuire, 1999:29).

Kennis hebben van de verschillende professies die aanwezig zijn in een netwerk wordt door deze auteurs ook aangehaald. Het idee hierachter is dat er meer kans is op succes als de manager goed weet welke kennis en competenties aanwezig zijn, zodat de juiste koppelingen gemaakt kunnen worden.

In een ander artikel van Agranoff en McGuire (2001:298-300) worden vier belangrijke functies van managers benoemd, dit zijn:

- Activering: het identificeren van de juiste actoren voor een netwerk, en het structureren van dit netwerk.
- Framing: het vaststellen en beïnvloeden van de regels van het netwerk, en daarnaast de percepties van actoren veranderen.
- Mobiliseren: betrokkenheid onder de actoren vergroten
- Synthetiseren: heeft te maken met organiseren en controleren. Het bevat het creëren van condities voor vruchtbare interactie, en tegelijkertijd het voorkomen, minimaliseren en verwijderen van obstakels voor samenwerking.

Met deze laatste opsomming is er een zo volledig mogelijk beeld geschetst van netwerkmanagement en de bijbehorende kenmerken.

2.6 Overzicht netwerkmanagement

Uit de verschillende paragrafen over netwerkmanagement zijn een aantal auteurs aan bod gekomen die in zijn gegaan op de invulling van de rol van netwerkmanager. Het is van belang om hier structuur in aan te brengen en daarom zullen de belangrijkste verschillen en overeenkomsten

kort behandeld worden om er vervolgens een geheel van te maken. Dit dient als uitgangspunt voor dit onderzoek.

Onderstaande tabel toont de overeenkomsten (en verschillen) tussen de verschillende actoren. In de meest linker kolom staan categorieën die het geheel omvat van de genoemde concepten door de verschillende auteurs. Sommige concepten worden hierbij vaker genoemd omdat ze meerdere gelijkenissen vertonen, zie bijvoorbeeld framing wat enerzijds gaat over de regels en anderzijds betreft het de beeldvorming in het netwerk.

Alleen management van legitimiteit wijkt af in deze tabel en vertoont geen overeenkomsten met de genoemde categorieën.

Tabel 7: Overzicht netwerkmanagement

	Klijn et al. (2010)	Klijn et al. (1995)	Milward en Provan (2006)	Agranoff en McGuire (2001)
Inhoud	Inhoudelijke verkenning	Percepties	Conflict management	Framing
Ontwerp	Arrangeren		Management van netwerkontwerp	Synthetiseren
Samenwerking in het netwerk	Verbinden	Actoren Bronnen	Management van verantwoordelijkheid Management van betrokkenheid	Activering Mobiliseren Synthetiseren
			Management van legitimiteit	

- **Inhoud:** Centraal staat het verzamelen van informatie en het managen hiervan. Daarnaast is ook management van de percepties over de inhoud van belang en tot slot ook het bereiken van overeenstemming en de eventuele omgang met conflicten
- **Ontwerp:** Het gaat om het bepalen van de structuur waarin er samengewerkt wordt. Deze dient gemanaged te worden en indien nodig tijdig worden aangepast
- **Samenwerking in het netwerk:** Binnen deze categorie zijn een aantal belangrijke elementen te onderscheiden. Met de betrokken actoren dient er samengewerkt te worden om doelen te bereiken. Interacties spelen dus een grote rol en actoren moeten geprikkeld worden om actief deel te nemen. Het is daarnaast ook van belang om te wijzen op de verantwoordelijkheden van actoren. Tot slot speelt monitoring door de manager een centrale rol.

2.7 Netwerk prestaties

In deze paragraaf wordt ingegaan op de *effectiviteit* van netwerken. Het woord effectiviteit is hier schuingedrukt omdat het met betrekking tot netwerken moeilijk is om precies aan te geven wat effectieve prestaties van het netwerk zijn. Dit zal eerst verder uitgewerkt worden aan de hand van de literatuur. Vervolgens komen concepten aan bod die worden gebruikt voor het meten van effectiviteit. Tot slot wordt op basis van deze bevindingen een conclusie gegeven over het meten van effectiviteit in dit onderzoek.

Uit meerdere onderzoeken is gebleken dat het meten van prestaties van netwerken lastig is. Volgens Sørensen en Torfing (2009:240) is de output van governance netwerken moeilijk te kwantificeren. Ze stellen dat het vaak gaat om niet-tastbare resultaten zoals; gedeeld begrip van het probleem, gemeenschappelijke waarden, toekomstvisies, coördinatie en het samenwerkingsproces. Kenis en Provan (2009:452) vullen dit aan door te stellen dat actoren verschillende elementen benadrukken wanneer ze gevraagd wordt naar de prestaties in netwerken. Zo kan er gewezen worden op de productiviteit, maar ook op de mate van doelbereiking. Hieruit blijkt dat eenduidigheid ontbreekt in de definiëring van dit begrip. Daarnaast geven Provan en Milward (2001:415) aan dat een netwerk op verschillende manieren kan worden geëvalueerd. Lange tijd is er weinig aandacht geweest voor netwerk effectiviteit en dit had te maken met het feit dat een netwerk vanzelfsprekend effectief was, want de uitkomsten van het proces zouden gunstiger zijn voor partijen dan wanneer ze met elkaar concurreren. Vervolgens is er meer aandacht gekomen voor de evaluatie van het netwerk, waarbij Provan en Milward (2001:416) wijzen op drie verschillende niveaus:

- Gemeenschap
- Netwerk
- Organisatie

De gemeenschap bestaat uit actoren en cliënten. Het gaat hier over de diensten die het netwerk biedt en de effecten die dit heeft voor cliënten (en de samenleving). Het netwerkniveau betreft de samenwerkende organisaties en tot slot is evaluatie van één enkele deelnemende organisatie mogelijk.

Voor dit onderzoek staat samenwerking in het netwerk centraal. Provan en Milward (2001:416) geven hier enkele criteria voor, die relevant zijn voor dit onderzoek:

- De juiste diensten voor de cliënten aanwezig
- De sterkte van de relatie tussen de verschillende actoren

- De organisatie van het netwerk (zelfregulerend, leiderorganisatie, NAO)
- Integratie/coördinatie van de diensten
- De commitment aan doelen van het netwerk

Deze criteria zijn zowel voor kwalitatief als kwantitatief onderzoek geschikt. Enerzijds kunnen actoren aan de hand van stellingen aangeven of ze tevreden zijn over de processen en de te nemen besluiten. Anderzijds hebben actoren de mogelijkheid om bij kwalitatief onderzoek antwoorden toe te lichten. Actoren kunnen bijvoorbeeld toelichten welke diensten ontbreken en waarom.

Bovenstaande criteria van Provan en Milward (2001) laten zien dat er met name aandacht is voor het proces. Dit wordt onderstreept door een aantal elementen van Klijn et al. (2010:1068):

- Management van het proces, de tevredenheid van actoren over de manier waarop ze betrokken zijn bij het netwerk
- Conflicten oplossen, de wijze waarop conflicten werden afgewend en opgelost
- In hoeverre heeft het proces stagnaties of impasses ondervonden. Hiervoor benoemen Koppenjan en Klijn (2004:119) enkele factoren, waarvan er een de oorzaak van management is. Impasses worden veroorzaakt wanneer er een gebrek is aan systematische management pogingen of het slecht uitvoeren van management. Doorbraken kunnen ook veroorzaakt worden door het management wanneer er discussies zijn met verschillende actoren, doelen vervlechting, interactie, coördinatie van strategieën en institutionele steun
- Productieve toepassing van verschillende perspectieven
- Hoeveelheid (frequentie) contact tussen actoren
- Steun voor resultaten afkomstig uit governance netwerken. De mate waarin stakeholders tevreden zijn met de bereikte resultaten.

Enkele criteria van Provan en Milward (2001) kunnen vertaald worden naar die van Klijn et al. (2010). Zo hangt de sterkte van de relatie mede af van de contact frequentie en is de integratie/coördinatie van diensten een onderdeel van het criterium 'een productieve toepassing van verschillende perspectieven'.

Naast deze procesuitkomsten is het ook mogelijk om in te gaan op de besluitvorming. Het gaat in dit onderzoek te ver om in te gaan op de effecten voor de samenleving en voor alle cliënten. Echter, er kan wel een beeld geschetst worden over de genomen besluiten. Actoren kunnen aangeven hoe deze tot stand komen en of ze in hun ogen juist zijn. Dit vertaalt zich door naar de vraag of het netwerk goed werk verricht.

Op basis van de beschikbare literatuur kan geconcludeerd worden dat het meten van prestaties in netwerken op verschillende wijzen mogelijk is. Enerzijds kwalitatief en anderzijds kwantitatief, maar tevens zijn er meerdere 'soorten' prestaties. Hiermee wordt bedoeld op het idee dat er een sterke nadruk op de effectiviteit van het verloop van het proces gelegd kan worden, maar dat het ook kan gaan om de output van een netwerk. In het geval van een service delivery zou het aanbieden van de juiste diensten onderzocht kunnen worden.

Kortom, voor dit onderzoek zijn er meerdere criteria die gemeten kunnen worden. De nadruk ligt met name op het samenwerkingsproces en op de effectiviteit van de aanpak die voortvloeit uit de overleggen.

2.8 Samenvatting theorie

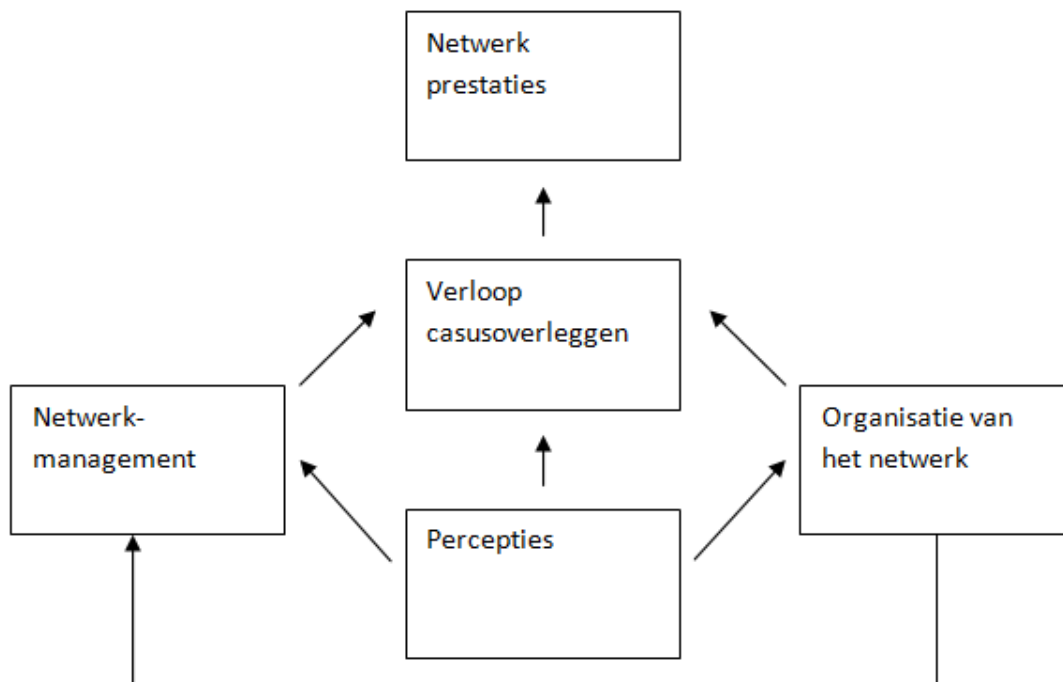
In de voorgaande paragrafen is ingegaan op theorieën die betrekking hebben op de structuur van het netwerk, het proces en het management.

De structuur van het netwerk houdt in dat er gekeken wordt naar de wijze waarop het VHRR is georganiseerd. Er wordt met name ingezoomd op het primaire proces, de casusoverleggen, en daarom worden de eigenschappen van het netwerk; complexe problematiek, afhankelijkheden en regels hierop gebaseerd. Ook de verschillende governancevormen, zelfstandig netwerk, leidorganisatienetwerk en NAO, van Kenis en Provan (2008) zullen worden beschouwd vanuit het primaire proces, maar eveneens vanuit het VHRR als geheel.

Voor het procesverloop van de casusoverleggen worden de verschillende strategieën die actoren kunnen hanteren geanalyseerd. Zo wordt duidelijk of actoren uitgaan van samenwerking, of kiezen voor het eigen belang. Tevens komen hierin de netwerkprestaties naar voren. In dit onderzoek zal blijken of het proces naar wens verloopt of dat de prestaties kunnen verbeteren door veranderingen aan te brengen.

De invulling van de rol van de casusverantwoordelijke wordt geanalyseerd vanuit de netwerkmanagement theorie. Deze is uitgebreid beschreven, en de percepties van actoren bepalen uiteindelijk hoe deze rol het beste kan worden ingevuld en met welke obstakels rekening dient te worden gehouden.

3. Conceptueel model



Op basis van de behandelde theorie is bovenstaande figuur opgesteld als het conceptuele model voor dit onderzoek. Zoals al eerder aan bod is gekomen, wordt hier ingegaan op de structuur, het proces en het management.

Onderaan de figuur staat het vak met 'percepties'. Dit is apart opgenomen, omdat in dit onderzoek de beelden van actoren het uitgangspunt vormen voor de waardering van de structuur, het proces en het management. De verwijzing naar de 'organisatie van het netwerk' heeft te maken met de organisatievormen zoals Kenis en Provan (2008) deze hebben opgesteld. Meer specifiek gaat het om de percepties over vertrouwen, netwerkleden en netwerkcompetenties. De pijl naar 'verloop van de casuoverleggen' heeft te maken met de positieve en negatieve kanten van het proces. Hierbij gaat het om de plenaire bespreking van alle casussen, alsmede het procesverloop van een enkele casus. Daarnaast is er een pijl getrokken richting 'netwerkmanagement'. Dit vormt een belangrijk deel van dit onderzoek en heeft betrekking op de opvattingen van actoren over de invulling van de rol van de casusverantwoordelijke.

'Netwerkmanagement' wijst naar 'verloop van de casuoverleggen', omdat de invulling van de taken van de manager hierop van invloed is. Ook de 'organisatie van het netwerk' is van invloed op het 'verloop van de casuoverleggen', omdat de verschillende organisatievormen een eigen dynamiek hebben en daardoor de ontwikkeling van het proces mede bepalen.

Daarnaast wijst 'organisatie van het netwerk' richting 'netwerkmanagement' omdat deze inrichting van invloed is op de invulling van de rol van de casusverantwoordelijke.

Tot slot wijst het 'proces' naar de 'netwerkprestaties'. In feite worden deze bepaald door het verloop van de casuoverleggen en de genoemde blokken die van invloed zijn op dit proces.

4. Methodologisch kader

Alvorens in te gaan op de empirie, dient er aandacht te worden gegeven aan de onderzoeksstrategie en aanpak. De gemaakte keuzes worden verantwoord, waarbij er ingegaan wordt op de effecten die dit heeft op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Vervolgens worden de begrippen uit de theorie meetbaar gemaakt, ofwel geoperationaliseerd. Op deze wijze wordt duidelijk wat indicatoren zijn voor deze concepten.

4.1 Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek wordt gekeken naar de invulling van casusverantwoordelijkheid in het Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond. Dit betekent dat het hier een *case study* betreft, welke door Swanborn (2008) wordt beschreven. Hieronder zijn kort de belangrijkste kenmerken weergegeven, waarbij een relatie wordt gelegd met dit onderzoek (Swanborn, 2008:22):

- Het gaat om één drager of slechts enkele dragers van het verschijnsel: dit kunnen mensen, groepen of met elkaar interacterende mensen en groepen zijn. In dit onderzoek gaat het om de samenwerking tussen organisaties die zich richten op problemen in de omgeving van Rotterdam en in de stad zelf
- In de natuurlijke omgeving, en hieraan is voldaan omdat het onderzoek plaatsvindt in het VHRR
- Over een bepaalde periode, waarbij diverse metingen zijn gedaan, dan wel achteraf informatie over ontwikkelingen in een periode. In het VHRR is achteraf de informatie over ontwikkelingen belangrijk, omdat het hier gaat over de wijze waarop er nu in een casus wordt samengewerkt en invulling wordt gegeven aan regie
- Diverse databronnen gebruikt, waaronder interviews, documenten of participerende observaties. In het VHRR zijn er interviews gehouden, heeft de onderzoeker een casuoverleg bijgewoond en is er gebruik gemaakt van beschikbare documenten

- Onderzoeker is gericht op een gedetailleerde beschrijving van het proces. Hierin staan de percepties, beschrijvingen en verklaringen van actoren centraal. In dit onderzoek is het vergelijken van beelden over de invulling van casusverantwoordelijkheid belangrijk. Dit betekent dat de interviews leiden tot een gedetailleerd beeld over de sturende rol en deze worden met elkaar vergeleken

Het onderzoek kan bestempeld worden als een *intensief* onderzoek. In deze definiëring van een case study gaat het namelijk om binnen een case, in dit geval het invulling geven aan casusverantwoordelijkheid, relaties te onderzoeken (Swanborn, 2008:14). Dat betekent in dit geval dat de percepties van betrokken actoren over regie, maar ook over het proces worden onderzocht.

Intensief onderzoek betekent ook een verschijnsel gedurende een bepaalde periode volgen. Er worden voorbeelden van casussen geselecteerd, die aantonen hoe actoren met elkaar samenwerken en die iets vertellen over de casusverantwoordelijkheid. Zo kan worden aangetoond wat momenteel ontbreekt in het proces als het gaat over regie voeren. Daarnaast kan casusverantwoordelijkheid meer vorm krijgen door specifiek aan te geven wat actoren belangrijk vinden in diens taakuitvoering. Tevens is het een evaluatie van de samenwerking tussen partijen die hierdoor herijkt kan worden.

4.2 Onderzoeksaanpak

Voor het uitvoeren van deze case study is gebruik gemaakt van een aantal verschillende onderzoeksmethoden. Deze zullen hieronder worden besproken

Documenten

Voor dit onderzoek zijn een aantal documenten geselecteerd. Het is vooral belangrijk voor de beschrijving van de structuur van het Veiligheidshuis. Daarnaast zijn er documenten opgesteld over de werkwijze van de casusoverleggen, alsmede over de invulling van de rol van de casusverantwoordelijke en de procesregisseur. Tot slot zijn er dossiers gebruikt van casussen die zijn besproken in de overleggen.

Interview

Dit onderzoek richt zich vooral op de percepties van actoren over het proces en de invulling van casusverantwoordelijkheid. Deze onderwerpen lenen zich goed voor een kwalitatieve methode

van onderzoek. De informatie zal verzameld worden door interviews te houden met vertegenwoordigers van verschillende organisaties. Tevens is er gekozen, indien mogelijk, voor interviews met mensen uit dezelfde organisatie, dit biedt de mogelijkheid om te inventariseren of er binnen organisaties op dezelfde wijze wordt gedacht over de casusoverleggen. Daarnaast hebben personen een verschillende rol, en vanuit een andere positie kunnen er andere opvattingen over casusverantwoordelijkheid zijn. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een selectie van 16 personen die betrokken zijn bij de casusoverleggen.

In dit onderzoek zijn deze respondenten verdeeld naar de verschillende rollen/kennis waar actoren over beschikken. Zo kent de gemeente meerdere afdelingen die vertegenwoordigd zijn, en hier is niet 'Gemeente Rotterdam' als één grote actor neergezet, maar de verschillende afdelingen die behoren tot de gemeente zijn hier apart benoemd.

Er is gekozen voor een semi-gestructureerd interview waarbij enkele belangrijke vragen vooraf zijn geformuleerd, maar gedurende het interview kan er worden doorgevraagd op relevante onderwerpen (Van Thiel, 2007:107). De vragen die vooraf zijn opgesteld, zijn opgenomen als bijlage (zie bijlage 1).

Enquête

Naast de interviews, waar dieper in wordt gegaan op beelden van actoren, is er ook gekozen voor het uitzetten van een enquête. Voor dit onderzoek is gekozen voor een aantal stellingen over de belangrijke thema's, die door respondenten na de interviews is ingevuld. Aangezien alleen geïnterviewden de vragenlijst hebben ingevuld, zijn er in het totaal 16 enquêtes uitgedeeld. Deze opzet is bewust gekozen omdat de vragenlijst nauw verband houdt met de interviews. Door ze na afloop van het gesprek uit te delen, betekent dit enerzijds dat actoren een goed beeld hebben van de stellingen. Anderzijds kan dit leiden tot beantwoording die alleen gebaseerd is op het interview, waarbij er tevens een kans is op het geven van sociaal gewenste antwoorden, als gevolg van de aanwezigheid van de onderzoeker.

4.3 Betrouwbaarheid en validiteit

In onderzoek is voor het bepalen van de betrouwbaarheid, de nauwkeurigheid en consistentie waar variabelen mee worden gemeten van belang (Van Thiel, 2007:55). Hoe hoger de nauwkeurigheid en consistentie, hoe meer de bevindingen kunnen worden beschouwd als systematisch in plaats van dat ze toevallig worden waargenomen. In dit hoofdstuk is aan bod gekomen op welke wijze er gevraagd wordt naar de percepties van actoren over het proces en het

management. In de interviews zijn dezelfde onderwerpen bevestigd en de enquête is een middel om eenvoudig verschillen en overeenkomsten waar te nemen tussen actoren.

Consistentie heeft te maken met de herhaalbaarheid van het onderzoek. Dit is voor deze casus moeilijk te beschrijven, omdat het proces en management ontwikkelen in de loop der tijd, waardoor actoren positiever of juist minder positief zijn.

De keuze voor de case study betekent een geringe externe validiteit (Van Thiel, 2007:98). Dit houdt in dat de generaliseerbaarheid van het onderzoek laag is, als gevolg van de keuze om een bepaald proces van een Veiligheidshuis te onderzoeken. In andere Veiligheidshuizen kunnen processen anders worden opgepakt, en hebben ze bovendien te kampen met andere soorten problematiek. Daarentegen is de interne validiteit van dit onderzoek hoog (Van Thiel, 2007:98). De vraag of de onderzoeker meet wat hij wil meten staat hierbij centraal en door diep in te gaan op een bepaalde case, in dit geval de casusoverleggen binnen het VHRR, voldoet het onderzoek hieraan.

4.4 Operationalisering

In deze paragraaf worden relevante concepten meetbaar gemaakt. Dit houdt in dat er indicatoren zijn vastgesteld, zodat ze gemeten kunnen worden in het Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond.

Structuur van het netwerk

Om deze te bepalen zal allereerst gekeken worden naar het organogram van het Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond. Daarnaast is er ook aandacht voor de opbouw van de verschillende casusoverleggen, die centraal staan in dit onderzoek.

Actoren zijn in dit onderzoek de organisaties die deelnemen aan de casusoverleggen.

Hierbij wordt er gekeken naar de middelen waar ze over beschikken en welke afhankelijkheden dit oplevert. De middelen zijn:

- Financiën: het betreft hier de financiële bijdrage van de betrokken partners in het VHRR
- Inzet van personeel: Door wie worden de organisaties vertegenwoordigd, en is dit een kerntaak of komen werkzaamheden voor het VHRR erbij in hun takenpakket
- Kennis en bevoegdheden: Hier komt naar voren wat voor soort kennis er aanwezig is bij de verschillende organisaties. Daarbij hebben ze eventueel de beschikking over bepaalde bevoegdheden, zoals opsporing

In de theorie kwam naar voren dat netwerken ook worden gekenmerkt door complexe problematiek, percepties en regels. Voor de structuur zijn in dit onderzoek de percepties over andere actoren opgenomen.

Complexe problematiek

Het bleek dat er verschillende typen van onzekerheid optreden bij complexe problematiek. Voor dit onderzoek zijn er een aantal indicatoren om dit concept te onderzoeken.

Beschikbaarheid van informatie wordt hier als eerste genoemd. Indien dit niet voor iedereen gelijk is, kan dit leiden tot andere opvattingen over de oplossing voor een probleem. Een andere indicator is het maken van een goede verbinding tussen verschillende typen organisaties. Dit betekent dat organisaties die meewerken vanuit een justitiële achtergrond en organisaties die zich richten op de zorg voor mensen, in het overleg nader tot elkaar komen en zich aan elkaar aanpassen.

Tot slot komt aan bod welke strategische keuzes actoren maken in het proces. Deze zijn geanalyseerd op basis van de consensus over het doel van het casusoverleg, en de percepties van actoren over het gezamenlijk werken aan een oplossing. Het uitgangspunt is hier dat actoren aangeven of anderen strategisch gedrag vertonen of dat dit afwezig is. De reden voor deze wijze van onderzoeken, heeft te maken met het punt dat het Veiligheidshuis streeft naar samenwerking en waarschijnlijk zullen actoren over zichzelf niet zeggen dat er afgeweken wordt van dit ideaal.

Percepties over andere actoren

In de theorie van Koppenjan en Klijn (2004:48) werd hierover gezegd dat de beelden over andere actoren gerelateerd zijn aan doelen die worden nagestreefd en de bronnen die ze controleren. In dit onderzoek komt dit laatste, het controleren van bronnen, wel tot uiting. Centraal staat namelijk de vraag of de juiste organisaties deelnemen aan de overleggen, of dat er organisaties ontbreken die van toegevoegde waarde zijn. Actoren konden hierover hun mening geven, en voor het netwerk is vooral van belang over welke kennis een organisatie beschikt. Tot slot is ook opgenomen of iemand aan het overleg moet deelnemen die direct betrokken is bij een cliënt. Deelnemers aan de overleggen vormen in principe een verbindende schakel tussen overleg en organisatie, maar werken niet zelf met de cliënten. Ook hier geldt dat kennis een belangrijke indicator vormt voor de actoren.

Regels

Voor de structuur is ook aandacht besteed aan de regels voor de casusoverleggen in het Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond. Zoals in de theorie aan bod is gekomen, wordt het onderscheid tussen proces - en institutionele regels niet altijd gemaakt. Dit is het geval in het VHRR, waar aan actoren is gevraagd of er 'procesregels' zijn opgesteld voor de overleggen. Hier werden voorbeelden van gegeven, maar deze regels gelden in principe altijd en zijn dus in feite geïnstitutionaliseerd. Indicatoren die zijn opgesteld hebben betrekking op regels omtrent het opstellen van de agenda, het voorbereiden van de overleggen en de besluitvorming in het casusoverleg. Daarnaast is het delen van informatie interessant hierbij te betrekken, aangezien hier diverse typen organisaties met elkaar samenwerken. Deze regels zullen in het onderzoek worden onderverdeeld in de elementen van een procesontwerp volgens De Bruijn et al. (2002). Dus er wordt gelet of er voldoende aandacht is voor de openheid, bescherming van core values, voortgang en inhoud.

4.5 Type netwerk

Voor het bepalen van het type netwerk wordt gelet op de onderstaande kenmerken, zoals deze in de theorie zijn behandeld. Aan elke actor is gevraagd wat het doel in het overleg is. Daarnaast konden actoren aangeven hoe het delen van informatie gaat, en of iedereen zich hier aan houdt of dat er problemen mee zijn. Verder is er gekeken naar de verdeling van taken en rollen, en hier gaat het expliciet om de casusverantwoordelijke. Tot slot konden actoren aangeven of de genomen besluiten door iedereen gedeeld worden, of dat hier verschillen in zijn.

4.6 Sturingsvorm

De sturingsvorm is in dit onderzoek bepaald op basis van vertrouwen, aantal netwerkleden, doelconsensus en behoefte aan netwerkcompetenties:

4.6.1 Vertrouwen

De mate van vertrouwen is gemeten door actoren een enquête voor te leggen met daarin een aantal stellingen. Hier konden zij, op een oplopende schaal van Helemaal niet mee eens tot aan helemaal mee eens, aangeven wat hun mening was. Voor dit onderzoek zijn de voorgelegde stellingen ontleend aan Klijn, Steijn en Edelenbos (2010):

- Actoren komen hun afspraken na
- Actoren houden rekening met elkaars belangen

- Er is vertrouwen in de goede intenties van actoren
- Actoren geven elkaar het voordeel van de twijfel
- Er wordt geen misbruik gemaakt van inspanningen van andere actoren voor eigen belang

4.6.2 Doelconsensus

Er is gevraagd wat de organisatie, waar de respondent deel van uitmaakt, wil bereiken met haar deelname aan het Veiligheidshuis. Deze zijn met elkaar vergeleken om inzicht te verkrijgen in de vraag of hier eensgezindheid over bestaat.

4.6.3 Behoefte aan netwerkcompetenties

Vanwege de nadruk op de rol van management in dit proces, is ervoor gekozen om netwerkcompetenties specifiek hierop toe te spitsen. Actoren is gevraagd naar competenties die een casusverantwoordelijke moet hebben, ofwel specifieke capaciteiten die voor deze rol van belang zijn. Dit kan gaan om coördinerend vermogen, maar ook om bijvoorbeeld beschikken over voldoende kennis van alle mogelijkheden die toegepast kunnen worden voor cliënten. Kenis en Provan (2008) zijn hier verder niet uitgebreid op ingegaan, en de competenties die in dit onderzoek worden beschreven zijn gebaseerd op de percepties van actoren over de casusverantwoordelijke.

4.7 Beoordeling samenwerking in de casuoverleggen

Al eerder kwam naar voren waar actoren percepties over hebben. Voor dit onderzoek geldt dat percepties betrekking hebben op het verloop van het proces. De actoren geven hun oordeel over de overleggen en geven aan wat goed gaat en waar verbeteringen van belang zijn.

Het oordeel van de actoren is opgedeeld in de voorbereiding voor de overleggen en het verloop van de plenaire bijeenkomsten.

De voorbereiding van de overleggen betreft in dit geval het oordeel over het aantal casussen dat moet worden voorbereid, en daarbij ook of de gevraagde taken zijn uitgevoerd. Daarnaast komt aan bod of de actoren voldoende in de gelegenheid zijn om invloed uit te oefenen op de opbouw van de agenda.

Verloop van de bijeenkomsten gaat over de wijze waarop actoren met elkaar samenwerken en hoe er besluiten worden genomen.

Daarnaast zijn er in een enquête een aantal stellingen opgesteld over het proces. Hier konden actoren aangeven hoe zij oordeelden, variërend van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens.

- Zonder regie verloopt het proces naar wens
- Er is een goede verbinding van verschillende perspectieven
- Regelmatig zijn er interacties in een casus
- Actoren nemen verantwoordelijkheid en voeren taken uit
- Over het algemeen werk ik prettig samen in een casus
- Alle relevante informatie wordt tussen de actoren gedeeld
- Er is consensus over te ondernemen acties

De resultaten worden gekoppeld aan de uitspraken over het proces, zodat er een zo volledig mogelijk beeld kan worden geschetst van de casusoverleggen.

4.8 Netwerkmanagement

Het centrale thema, management, wordt als volgt geoperationaliseerd. Zoals in de theorie naar voren kwam, zijn de theorieën over netwerkmanagement voor dit onderzoek onder te verdelen in twee categorieën, namelijk:

- Inhoud
- Samenwerking in het netwerk

In dit onderzoek wordt op zoek gegaan naar de taken die de casusverantwoordelijke zou moeten uitvoeren, volgens de betrokken actoren. Voor de genoemde categorieën zijn daarom een aantal indicatoren opgesteld waar de uitspraken van actoren aan gekoppeld kunnen worden.

4.8.1 Inhoud

In de theorie wordt hier gewezen op het verzamelen van informatie en het in overeenstemming brengen van percepties. Indicatoren voor de casusverantwoordelijke zijn hier het actief vergaren van alle informatie over de casus, ervoor zorgen dat de betrokken organisaties in de casus op de hoogte worden gesteld indien er nieuwe informatie beschikbaar is en plannen evalueert met betrokken actoren.

4.8.2 Samenwerking in het netwerk

Centraal hierin staat het maken van verbindingen met andere actoren. Hier wordt gelet op het zorgen voor de betrokkenheid van de juiste actoren, deze ook actief stimuleren om te

participeren, een taakverdeling maakt voor de casus, vervolgens deze ook monitort en tot slot dient de verantwoordelijke de casus op te schalen indien gewenste resultaten niet worden bereikt.

Naast deze indicatoren voor de interviews, is er ook een enquête met daarin een aantal stellingen over de taken van de casusverantwoordelijke. Variërend op een schaal van zeer onbelangrijk tot zeer belangrijk, konden actoren aangeven wat hun mening was over de onderstaande stellingen

- Er dient één regisseur aangewezen te worden voor het leiden van een casus
- Afhankelijk van de problematiek die centraal staat, dient casusregie overgedragen te worden aan een andere actor
- Vooraf stellen actoren regels op over taken, rollen en verantwoordelijkheden van de regisseur
- Activeren van betrokken actoren
- Optreden als mediator bij conflicten
- Verdelen van de taken en verantwoordelijkheden van de actoren
- Monitoring op uitvoering van taken

4.9 Opzet analyse

In de volgende hoofdstukken worden de resultaten behandeld. Er is gekozen om allereerst de structuur te behandelen aan de hand van de genoemde theorieën. Echter, het concept 'complex besluitvormingsproces' zal in het hoofdstuk over het verloop van het proces worden behandeld, omdat de strategische dilemma's passen bij de percepties van actoren hierover. Ook de conclusie over het type netwerk zal worden opgemaakt na de behandeling van het proces, omdat in de structuur nog niet aan bod is gekomen of er een akkoord is over de rol- en taakverdeling en over de besluitvorming.

Het proces en management worden in het tweede hoofdstuk aan elkaar gekoppeld, om zo de lezer eenvoudig mee te nemen in de werkzaamheden van het Veiligheidshuis en de hierbij behorende mogelijkheden voor verbetering.

5. Structuur Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond

In dit eerste deel van de analyse wordt nader ingegaan op de inrichting van het Veiligheidshuis, met daarbij de nadruk op de casusoverleggen. Hier zullen de verschillende overleggen en actoren geïntroduceerd worden. Daarnaast wordt er ingegaan op de percepties van actoren over de deelname van andere organisaties. Tevens zal inzichtelijk worden gemaakt welke spelregels deze overleggen kennen.

Organogram Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond

De organisatie is als volgt opgebouwd



De personen die zitting hebben in de 'stuurgroep', zijn bestuurders van organisaties die aangesloten zijn bij het Veiligheidshuis. Deze laag, het strategische niveau, stelt de agenda en bijbehorende prioriteiten voor het Veiligheidshuis vast. Op dit niveau worden ook afspraken gemaakt over de financiering. Bovendien is zij een opschalingsmogelijkheid voor het tactische en operationele niveau (Ministerie Veiligheid en Justitie, 2013a:28).

Hieronder is het tactische niveau van het Veiligheidshuis, het Managementteam Breed. Ze houdt zich bezig met de vertaling van de plannen van de stuurgroep en de uitvoering hiervan op het operationele niveau. Hier worden ook werkafspraken gemaakt over de aansluiting van de

backoffices van de partners. Het Managementteam Smal is belast met het dagelijkse bestuur. Aan dit overleg nemen procesregisseurs deel en directe leidinggevendenden van de deelnemers uit de casusoverleggen. De procesregisseurs zijn gedetacheerd vanuit verschillende deelnemende organisaties, zo zijn er personen vanuit de Politie, Reclassering NL en de Raad voor de Kinderbescherming die met deze taak belast zijn. Zij zijn de opschalingsmogelijkheid voor het operationele niveau (Ministerie Veiligheid en Justitie, 2013a:28). Procesregisseurs nemen zowel deel aan het tactische, als aan het operationele niveau. De eventueel gesignaleerde problemen kunnen dus snel op tactisch niveau worden besproken. Het Managementteam Smal maakt de beleidsproblemen aanhangig bij het Managementteam Breed.

Structuur casusoverleggen

Het primaire proces, de casusoverleggen, wordt hier nader toegelicht, omdat dit centraal staat in het onderzoek. Hier vindt het operationele werk van het VHRR plaats, waar vertegenwoordigers van de betrokken partners met elkaar overleggen over de cliënten. Hiervoor zijn vier verschillende overleggen opgericht

- Huiselijk Geweld
- Veelplegers
- Overvallers
- Trajectberaad Risico Jeugd

De deelnemers bepalen hier gezamenlijk het beleid voor de cliënten, binnen de door de stuurgroep geschepte randvoorwaarden. Aan deze overleggen nemen zoals gezegd, de procesregisseurs ook deel. Zij zijn hierin de voorzitter en leiden het proces, ze leveren geen inhoudelijke bijdrage aan de casussen. Daarnaast wordt voor elke casus een zogenaamde 'casusverantwoordelijke' aangewezen. Anders dan de procesregisseur, is deze persoon inhoudelijk en procesmatig verantwoordelijk voor een afzonderlijke casus.

Onderstaande figuur laat zien dat er voor elke casus een casusverantwoordelijke wordt aangewezen. De procesregisseur is de opschalingsmogelijkheid, indien de casusverantwoordelijke vindt dat het proces niet loopt zoals gewenst.

Tabel 8: Vergelijking procesregisseur en casusverantwoordelijke

Procesregisseur	Casusverantwoordelijke
Voorzitter overleg	Leiding over een bepaalde casus
Leveren géén informatie aan	Belangrijke inhoudelijke rol

5.1 Netwerkkenmerken Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond

Aan de hand van een voorbeeldcasus zal hier kort ingegaan worden op de kenmerken van een netwerk, zoals deze in de theorie zijn beschreven. Allereerst zal worden ingegaan op de verschillende organisaties die deelnemen, en de hierbij horende afhankelijkheden. Vervolgens wordt ingegaan op de soorten problematiek die behandeld worden. Daarnaast is er aandacht voor de percepties over andere actoren en wordt ook gekeken naar de interacties tussen de deelnemers van de casuoverleggen. Tot slot zijn er in een netwerk regels opgesteld die het proces constitueren.

Aantal netwerkleden

Tabel 9: Deelname actoren aan de casuoverleggen

	Huiselijk Geweld	Veelplegers	Overvallers	Trajectberaad Risico Jeugd
Politie	x	x	x	x
OM	x	x	x	x
Reclassering NL	x	x	x	
Bouman reclassering	x	x	x	
Raad van de Kinderbescherming (RvdK)	x			x
Bureau Jeugdzorg (BJZ)	x			x
Gemeentelijke interventiespecialist (GIS)		x		x
Trajectregisseurs gemeente (Materieel en Immaterieel)		x	x	
Dienst Justitiële Inrichting (DJI)		x	x	
Directie veiligheid			x	
Leger des Heils			x	
William Schrikker Groep (WSG)				x
JJI de Hartelborgt				x

Uit dit overzicht blijkt dat het totaal aantal deelnemende organisaties per overleg verschillend is. Hier dient bovendien de kanttekening geplaatst te worden dat in dit overzicht alleen de vaste deelnemers staan beschreven. Het kan namelijk voorkomen dat een organisatie op uitnodiging aanwezig is, een voorbeeld hiervan is een gemeente uit de regio die een rol speelt wanneer er over een persoon wordt besproken, die woonachtig is binnen deze gemeente.

Iedere organisatie wordt in ieder geval door één persoon vertegenwoordigd in het overleg. Voor de Trajectregisseurs van de gemeente (materieel en immaterieel) zijn dit er dus twee, want beide afdelingen hebben een afgevaardigde. Binnen het Overvalleroverleg valt de aanwezigheid van Reclassering NL op, die zijn daar namelijk met drie personen vertegenwoordigd. Dit heeft ook te maken met het feit dat RN tevens het Leger des Heils vertegenwoordigd, die niet in de gelegenheid zijn om zelf iemand deel te laten nemen.

Middelen van actoren

Tabel 10: Beschikbare middelen per actor

	Financiële middelen	Personeel (voor casusoverleggen)	Kennis en bevoegdheden (zie Ministerie Veiligheid en Justitie, 2013a:30-36)
Politie	Bijdrage V en J	Ja	De Politie is een belangrijke partner in het handhaven van de veiligheid. Ze heeft de bevoegdheid om personen op te sporen en noodhulp te bieden. De wijkagent ziet wat er gebeurt en deelt deze informatie met de medewerkers in het Veiligheidshuis.
OM	Bijdrage V en J	Ja	Het OM beschikt over de bevoegdheden opsporing en vervolging van strafbare feiten. Zij is hierin de eindverantwoordelijke.
Reclassering NL	Bijdrage V en J	Ja	De Reclassering heeft de taak om toezicht te houden op daders en verdachten. Het uitgangspunt is om personen te helpen en ze begeleiden in de maatschappij.
Bouman Reclassering	-	Ja	Zie boven
Raad van de Kinderbescherming	Bijdrage V en J	Ja	De Raad van de Kinderbescherming komt op voor de rechten van het kind. Ze kan onderzoek doen naar de wijze waarop kinderen worden opgevoed en verzorgd, indien er vermoedens zijn dat dit recht op ontwikkeling

			wordt geschonden. Ze heeft een toezichhoudende taak en volgt de individuele casussen.
Bureau Jeugdzorg	Bijdrage V en J	Ja	Bureau Jeugdzorg ondersteunt kinderen en ouders naar een verantwoorde thuissituatie waar een kind zich kan ontwikkelen. Zij is verantwoordelijk voor de uitvoering van een casus en legt hierover verantwoording af aan jeugdbescherming en jeugdreclassering.
Gemeente (Gemeentelijke Interventiespecialist, Trajectregisseurs gemeente, Directie veiligheid)	Bijdrage Gemeente	Ja	De gemeente heeft de mogelijkheid om bestuurlijke interventies in te zetten, en levert diensten op het terrein van zorg en welzijn. De trajectregisseurs hebben toegang tot informatie over bijvoorbeeld inkomen, werk en schulden. Maar ook over trajecten in bijvoorbeeld maatschappelijke opvang.
Dienst Justitiële Inrichting	Bijdrage V en J	Ja	Tracht een sluitende aanpak van nazorg te realiseren. Activiteiten die noodzakelijk zijn voor re-integratie worden door DJI uitgevoerd
Leger des Heils	Bijdrage V en J	Nee	Zie Reclassering NL
William Schrikker Groep	-	Ja	Instelling die zich richt op jeugdbescherming en pleegzorg. Bieden hulp, advies en ondersteuning bij opvoedingsproblemen. (williamschrikkergroep.nu)
JJI Hartelborgt	-	Ja	Zie DJI

Financiële middelen: De financiering van het VHRR komt voornamelijk voort uit de bijdrage van het minister van Veiligheid en Justitie. Namens de betrokken veiligheid- en justitiepartners, wordt een bijdrage geleverd van ongeveer €770.000 (Ministerie Veiligheid en Justitie, 2012:Bijlage 1). Een andere belangrijke bron van financiering is de bijdrage van de gemeente. Andere partners leveren een minder substantiële bijdrage.

Inzetten personeel: Buiten het Leger des Heils, die wordt vertegenwoordigd door Reclassering NL, hebben alle organisaties afgevaardigden in de overleggen. In Rotterdam hebben bijvoorbeeld de gemeente, Politie en OM ook mensen aangesteld, die zich fulltime bezighouden met de werkzaamheden in het Veiligheidshuis. Niet iedere organisatie heeft dit kunnen realiseren, zo geldt voor de Reclassering NL dat haar medewerkers ook andere taken hebben.

Afhankelijkheden

In het Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond zijn de afhankelijkheden vooral op het gebied van kennis en bevoegdheden. De financiële middelen en personeel spelen wat dat betreft een kleinere rol. Voor de casussen geldt dat, afhankelijk van de problematiek en de oplossing waar samen aan gewerkt wordt, organisaties noodzakelijke input leveren. Belangrijk is bijvoorbeeld de adviserende rol van de Reclasseringsorganisaties. Het OM kan een bepaalde strafmaatregel voor de Rechtbank beter bepleiten, wanneer ze beschikt over aangeleverde informatie van deskundigen. Bovendien blijkt hieruit ook de afhankelijkheid, dat zorg en justitie samengaan om gezamenlijke doelen te realiseren. De kennis van zorg is echter niet aanwezig bij het OM, waardoor die verbinding met zorginstanties een belangrijke toegevoegde waarde heeft.

De Politie heeft een opsporingsbevoegdheid en ziet wat er daadwerkelijk op straat gebeurt met mensen. Ze beschikt over het zogenaamde 'amazonesysteem', dit houdt in dat partners een abonnement kunnen nemen op een bepaald persoon, en wanneer de Politie diegene bijvoorbeeld aanhoudt, dan komt er een melding binnen bij iedereen die een abonnement heeft op die persoon. Op deze wijze zijn partners meteen op de hoogte van de situatie.

De gemeente Rotterdam beschikt over diensten, zoals de trajectregisseurs die zich inzetten om bijvoorbeeld uitkering en huis te regelen. Andere organisaties zijn hiervan afhankelijk, en dit komt samen in de casusoverleggen.

Met betrekking tot de jeugd heeft de Raad van de Kinderbescherming een bij wet vastgelegde rol. Zij heeft nauw contact met organisaties zoals Bureau Jeugdzorg en William Schrikker Groep, die zich inzetten voor een goede opvoedingssituatie.

Het blijkt dat over het geheel genomen, de organisaties specifieke kennis aandragen in het overleg, waardoor de afhankelijkheden vrij groot zijn.

Complexe problematiek

Personen die in het casusoverleg worden besproken zijn per definitie complex, want dan is de samenhang tussen zorg- en justitiële organisaties van belang. In het Landelijk Kader

Veiligheidshuizen (Ministerie Veiligheid en Justitie, 2013a:17) wordt 'complexe problematiek' als volgt omschreven:

- *Er is sprake van meerdere problemen (multiprobleem) die op meer dan één leefgebied spelen en (naar verwachting) leiden tot crimineel en/of overlastgevend gedrag of verder afglijden;*
- *Samenwerking tussen meerdere ketens (minimaal dwang en drang) is nodig om tot een effectieve aanpak te komen; het is in de reguliere samenwerking tussen partners binnen één keten niet mogelijk om deze problematiek effectief aan te pakken;*
- *De problematiek wordt beïnvloed door en heeft impact op het (gezins)systeem en/of de directe sociale leefomgeving (of wordt verwacht dat te gaan hebben);*
- *Er is sprake van ernstige lokale of gebiedsgebonden veiligheidsproblematiek, die vraagt om een ketenoverstijgende aanpak.*

De verschillende leefgebieden, waar zich problemen kunnen voordoen, zijn hieronder vermeld (Ministerie Veiligheid en Justitie, 2013a:17)

- Huisvesting en wonen
- Opleiding, werk en leren
- Inkomen en omgaan met geld
- Relaties met partner, gezin en familie
- Relaties met vrienden en kennissen
- Druggebruik
- Alcoholgebruik
- Emotioneel welzijn
- Denkpatronen
- Gedrag en vaardigheden
- Houding

Onderstaand een voorbeeld van een casus waar de complexe problematiek tot uiting komt:

Robbert (Robbie) de Waard is dertig jaar en woont samen met zijn vriendin Angeline. Samen hebben ze twee kinderen. Uit eerdere relaties hebben ze allebei ook nog twee kinderen. Alle kinderen wonen niet meer thuis en staan onder toezicht van Bureau Jeugdzorg. Robbie is harddrugsverslaafde, vertoont agressief gedrag en wordt verdacht van woning- en auto-inbraken. Vermoedelijk prostitueert Angeline zich. De buurt is de (geluids)overlast meer dan zat. Verschillende organisaties waarschuwen Robbie dat het vijf voor twaalf is (Ministerie Veiligheid en Justitie, 2013c:5).

Dit voorbeeld schetst een beeld van de casussen die worden behandeld in het VHRR. Het blijkt dat er sprake is van multiële problematiek, namelijk; drugsproblemen, verdenkingen van inbraken, geluidsoverlast en kinderen onder toezicht van Bureau Jeugdzorg.

De verschillende typen onzekerheden zijn hier een gevolg van

- Inhoudelijke onzekerheid: In de casusoverleggen zijn percepties over de problemen niet het belangrijkste discussiepunt in de overleggen. Organisaties zien wel de verschillende problemen, waarbij bovendien een sterk besef is dat er niet één probleem is dat moet worden aangepakt, maar dat deze in samenhang met andere problemen moeten worden beschouwd. Wel zijn bepaalde problemen tijdelijk meer urgent dan andere. Wanneer bijvoorbeeld een cliënt uit detentie terug gaat keren in de maatschappij, dan is, indien iemand hier nog niet over beschikt, van belang dat er huisvesting wordt geregeld.

Onderdak is op dat moment een urgenter probleem dan de in te zetten zorgtrajecten.

Beschikbaarheid van informatie wordt nader uitgewerkt in het volgende hoofdstuk, maar actoren zijn het over het algemeen eens dat er geen angst is om informatie te delen.

Meerdere respondenten gaven aan dat *need to know* gedeeld wordt en *nice to know* laten actoren achterwege.

In de overleggen kan het voorkomen dat er onzekerheid bestaat omtrent de vraag wie de probleemeigenaar is, "*(..) wie is nou de eigenaar van de casus en van wie wordt nou de actie verwacht om binding met alle andere hulpverleners te leggen.*" Dit blijkt meer specifiek voor het 'Risico' gedeelte van het Jeugdoverleg te gelden. Hier worden jeugdigen besproken waar zorgen over bestaan, maar die hebben op dat moment niet een delict achter hun naam staan. In de andere overleggen is dit vaak duidelijker, en komt deze discussie bijna niet voor. Een andere respondent gaf aan dat het erom gaat dat iedereen zich probleemeigenaar voelt, en dat de casus niet verbonden is aan één bepaalde actor.

- Institutionele onzekerheid: De onzekerheid heeft betrekking op de verschillen tussen de domeinen: zorg en justitie. Actoren gaven aan dat er regelmatig discussie ontstaat over wat er gedaan moet worden binnen een casus. Het is niet altijd duidelijk of het beter is om iemand alleen een straf op te leggen, of om voor een persoon een zorgtraject te starten. Voor zorgorganisaties is het belangrijk dat de cliënten daadwerkelijk geholpen worden in hun problemen. Dit kan anders zijn voor de justitiële organisatie die belast is met de veiligheid op straat, en soms eerder inzet op afstraffen van de verdachte. Voor de korte termijn kan dit nuttig zijn, maar voor de lange termijn zal zorg geboden moeten worden, wil een persoon daadwerkelijk meedraaien in de maatschappij, zo stellen zorgorganisaties. Tevens leeft het besef bij de organisaties dat niet iedereen daadwerkelijk

geholpen kan worden. Mensen die zorg mijden en recidiveren, die worden dan afgestraft, zodat het tijdelijk rustig blijft. Verschil van interpretatie van de informatie heeft mede te maken met de type organisatie die wordt vertegenwoordigd. Dit komt bijvoorbeeld naar voren bij de advisering van het OM aan de Rechtbank. Zorgorganisaties hebben een ander beeld bij een persoon, wat ze meegeven aan het OM, waardoor hun advies eventueel wordt aangepast. Maar het bespreken van deze verschillen leidt niet tot echte conflicten. Zo gaf iemand aan "(..) *Is misschien dat botsende logica's verhaal, als dat zo is dan laten ze het onvoldoende merken. Met elkaar bespreken we aanpak, en als iemand een andere wil dan hoor ik het graag.*" Hier werd bedoeld op de verschillende typen organisaties die vertegenwoordigd zijn, maar waarbij de aanpak in gezamenlijk overleg wordt besloten. Echter, een andere respondent verwees wel verschillen tussen de typen organisaties. Daarbij bleek dat de kennis over anderen onvoldoende aanwezig is, waardoor er verwachtingen zijn die niet overeenkomen met de mogelijkheden. "*Toen ik bij de Politie zat, zei ik wel eens tegen zorg van tsjongejonge waarom krijgen jullie niet voor elkaar dat iemand binnen blijft. Nu zit ik aan de andere kant en moet ik aan Politie uitleggen dat ik daar de mogelijkheden niet voor heb.*"

Percepties over actoren

Aan actoren is gevraagd om hun mening te geven over de deelname van de organisaties aan de casusoverleggen. Hieruit kwam naar voren dat iedereen vindt dat de juiste organisaties zijn betrokken bij het Veiligheidshuis. Dit betekent dat er geen overbodige organisaties zijn, en dat iedereen haar eigen toegevoegde waarde heeft. Wel werd er specifiek gewezen op het uitnodigen van actoren die niet vast betrokken zijn. Hier zijn organisaties in principe tevreden over.

"Sommige komen op uitnodiging, dit is goed afgesproken."

Iemand anders stelde vast dat "*(..) we andere gemeenten uitnodigen indien dit nodig is.*"

Echter, dit verloopt in de praktijk nog niet helemaal naar wens.

"Ik zit er vanuit gemeente Rotterdam, we bespreken echter ook mensen van Capelle. Kan ik niks mee, dan verwacht ik dat Capelle aan tafel zit. Dan moet zo iemand wel uitgenodigd worden, soms ontbreekt dit."

Daarnaast is er ingegaan op de vraag of ook de juist *personen* deelnamen aan de overleggen. Het bleek dat er in het verleden mensen aan tafel zaten die niet beschikten over mandaat, dus de bevoegdheid hebben om besluiten te nemen, namens de organisatie die ze vertegenwoordigen. Actoren vinden dat het Veiligheidshuis steeds professioneler wordt, en dit heeft ook te maken met de juiste mensen die aan tafel zitten. Tevens was iemand erg positief over de actoren omdat de "*(..) bereidwilligheid, inzet en motivatie [aanwezig zijn].*"

Op twee andere vraagstukken wordt dieper ingegaan, en de percepties zijn hieronder kort weergegeven in de tabel

Tabel 11: Percepties over actoren

	Ontbreken organisaties in het overleg	Aanwezigheid toezichthouder wenselijk?
Politie	Ja	Ja
OM	Ja	Ja
Reclassering NL	Ja	-
Bureau Jeugdzorg	Ja	Ja
GIS	Nee	Ja
Trajectregisseurs	Nee	Ja
Directie Veiligheid	Nee	-
Procesregisseurs	Ja	Ja

Actoren zijn het, zoals gezegd, eens over de vraag of de juiste organisaties betrokken zijn. Echter, een aantal actoren is van mening dat er organisaties ontbreken. Zowel vanuit de Politie, als het OM, als de procesregisseur werd gewezen op het belang van de aanwezigheid van het Nederlands Instituut voor Forensische Psychiatrie en Psychologie (NIFP). Zij waren in het verleden wel *betrokken*, maar één van de actoren gaf hierover aan dat “[*Afwezigheid*] te maken heeft met capaciteit en ook geagendeerde casussen waar ze niks mee hadden.”

Eén van de procesregisseurs zei: “NIFP nog nooit uitgenodigd, die ontbreekt echt. Hebben we met elkaar ook over gesproken, is een wens; niet bij iedere casus, maar bij bepaalde wel handig. Dit maakt het ook wel praktisch niet mogelijk om ze aan tafel te krijgen voor individuele gevallen.”

Daarnaast werd er vanuit een deelnemer van het Jeugdoverleg gewezen op het belang van Jeugd GGZ. “Jeugd GGZ is altijd de grote afwezige. Die zouden vaste partner moeten worden, zou zinvol kunnen zijn. Spelen zaken met lichte of zwaardere psychiatrische problematiek en het is handig om iemand met de juiste expertise aan tafel te hebben, die ook mandaat heeft om door te pakken wanneer nodig. (..) Die hebben eigen visie op samenwerken (..)”

Dit laatste is een belangrijk punt voor deelname aan het Veiligheidshuis. Samenwerken is het uitgangspunt en daar kan de afhankelijkheid van de kennis van een organisatie geen verandering in brengen.

Tot slot blijkt ook dat sommige actoren de aanwezigheid van organisaties missen in een bepaald overleg, die wel een rol hebben in het Veiligheidshuis. Hier werd bijvoorbeeld gedoeld op de

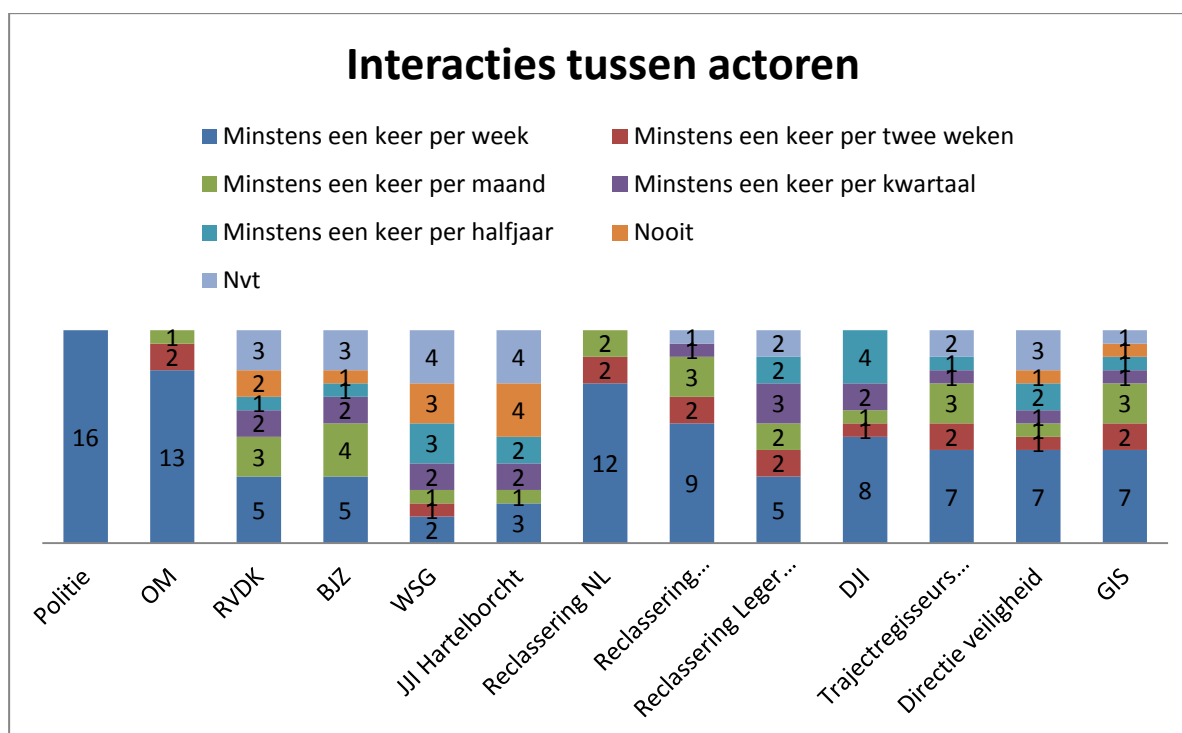
toevoeging van de RvdK aan het Overvallersoverleg, omdat zij vaak over jongeren die doorstromen naar dit volwassenoverleg, nuttige informatie hebben.

Een andere belangrijke vraag, betrof de aanwezigheid van personen die daadwerkelijk met de cliënten (casussen) in contact komen. Vrijwel iedereen gaf hierover aan dat het wenselijk is om deze personen te betrekken bij het overleg, maar over de frequentie van deze aanwezigheid verschillen de actoren. Door de Politie en Trajectregisseurs werd bijvoorbeeld gezegd dat de direct betrokkene altijd aanwezig moet zijn. Op die manier komt er veel meer informatie in het overleg, omdat ze over ervaringen kunnen vertellen. Aan de andere kant dient men rekening te houden met de spanning tussen enerzijds zoveel mogelijk informatie in het overleg van direct betrokkenen en anderzijds willen de organisaties deze mensen zoveel mogelijk aan het werk hebben, en niet aan een vergadertafel. Er zijn actoren die van mening zijn dat het goed is om het alleen bij de eerste bespreking te doen. Indien dit niet voldoende is, dan kan iemand altijd, als het nodig is, worden uitgenodigd. Het voordeel van de aanwezigheid van de backoffice aan tafel, is dat iedereen de mogelijkheid heeft om direct aan elkaar vragen te stellen.

Interacties in het netwerk

Naast de vaste casuoverleggen, is gevraagd hoe vaak actoren contact houden met elkaar. Hier konden respondenten aangeven met welke organisatie, ze wel of niet op regelmatige basis contact houden. Hier zijn de centrale partners van de overleggen in opgenomen. Onderstaand het overzicht

Tabel 12: Interacties tussen actoren



Actoren houden vaak contact met drie grote organisaties: Politie, OM en Reclassering NL. Dit is weinig verrassend, omdat zij vaak een rol spelen in een casus. Omdat het hier de vraag betrof, hoe vaak er contact is met een partner buiten het casuoverleg, zijn er een aantal verschillende uitkomsten.

Enkele personen lieten zich positief uit over deze interacties: *"Je weet elkaar makkelijk en snel te vinden."* Het Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond kent ook een werkplaatsindeling, waarbij diverse organisaties bij elkaar in één ruimte zitten. Dit maakt het eenvoudig om elkaar even snel vragen te stellen. Over het algemeen hebben actoren regelmatig met elkaar contact buiten de overleggen, dit past bij het beeld dat samenwerking van groot belang is voor de casuoverleggen.

Regels in het netwerk

De partners van het Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond hebben gezamenlijk een privacyconvenant opgesteld, en hierin zijn regels over het delen van informatie opgenomen. Respondenten gaven aan dat binnen de overleggen geldt: *"We delen alleen informatie die noodzakelijk is"*, ofwel het is niet de bedoeling dat informatie die alleen 'nice to know' is, met anderen wordt gedeeld. Enkele respondenten hebben aangegeven dat het privacyconvenant niet precies aangeeft welke informatie wel en niet gedeeld kan worden. Hier gaat het dus om de interpretatie van de actoren, en hierover werd aangegeven dat men hier al pratend met elkaar uit komt. Het betreft

hier een convenant die geldt voor alle overleggen. Dit houdt in dat er dus regels zijn opgesteld voor meerdere situaties, wat leidt tot stabiliteit in het netwerk. Iedereen weet waar die aan toe is. Naast dit convenant, gelden er in de casusoverleggen ook procesregels. Deze zijn echter niet vastgelegd, maar zijn mondeling afgesproken. Hier komt naar voren dat er in het VHRR geen echte scheiding is tussen institutionele regels en procesregels, omdat de regels voor het proces inmiddels als geïnstitutionaliseerd kunnen worden beschouwd.

Aan de hand van de vier ontwerpprincipes van De Bruijn et al. (2002), wordt er ingegaan op deze regels.

Openheid: Een belangrijke eigenschap van de samenwerking in het Veiligheidshuis, is de gelijkheid die er tussen de actoren heerst. Dit werd aangehaald door de actoren, en bovendien gaan organisaties, door het privacyconvenant te ondertekenen, akkoord met een horizontaal samenwerkingsverband. Dit wordt hier expliciet genoemd, omdat dit van invloed is op de regels met betrekking tot de agenda- en besluitvorming. Een aantal regels die zijn opgesteld, passen binnen het principe van openheid:

- Actoren hebben invloed op agendavorming
- Iedereen komt aan bod in het overleg om zijn/haar visie te geven
- Plan van aanpak wordt gezamenlijk opgesteld

Iedere actor kan een veldaanmelding maken. Dit betekent dat een deelnemer bij de procesregisseur aangeeft dat er een gezamenlijk plan, voor een bepaald persoon moet worden opgesteld. De procesregisseur zal dit beoordelen en zo'n veldaanmelding komt dan op de agenda terecht.

De tweede regel heeft betrekking op het verloop van de overleggen zelf. Actoren voelen zich betrokken bij de casussen, wanneer ze echt hun visie kunnen geven. Vervolgens wordt er gezamenlijk gediscussieerd, en hier kunnen actoren anderen overtuigen, indien er verschillende meningen zijn.

Na deze discussie wordt gezamenlijk een plan van aanpak opgesteld. Het is niet de bedoeling dat de procesregisseur bij een blijvend meningsverschil zelf de knoop doorhakt, zonder dat de rest daarmee akkoord gaat. Actoren waarderen deze manier van werken, en vinden het belangrijk dat iedereen het plan van aanpak steunt. Bovendien is deze openheid prettig, zodat iedereen actief mee participeert en zich niet terughoudend opstelt.

Bescherming core values: Voor dit principe zijn er niet expliciet regels opgesteld die hiernaar verwijzen. Impliciet verwijzen de hierboven genoemde regels ook naar de core values. De

betrokken actoren willen graag eigen belangen gerealiseerd zien worden. De regels met betrekking tot de discussie en besluitvorming, tonen aan dat de core values voldoende beschermd worden. Bovendien, zo blijkt in de praktijk, zijn er volgens de actoren geen grote verschillen in de na te streven belangen. Dit heeft ook te maken met de aard van de problematiek die wordt besproken. Dat de overleggen een veilige omgeving vormen, wordt de meesten wel onderkent, echter er zijn ook signalen van respondenten dat het voor verbetering vatbaar is.

Voortgang: Het is van belang dat de actoren uiteindelijk tot besluitvorming komen en deze in de praktijk ten uitvoer gaan brengen. Daarom zijn er binnen dit principe een aantal belangrijke regels opgesteld.

- Drie dagen voor het overleg leveren actoren informatie aan
- Voor aanvang van het overleg hebben actoren elkaars informatie doorgenomen
- Bij langdurig meningsverschil, stuurt de procesregisseur aan op een besluit
- Er worden, naar aanleiding van het plan van aanpak, to do's en een deadline bepaald

De eerste regel is belangrijk voor de voortgang, omdat de procesregisseur de tijd heeft om een analyse te maken van alle beschikbare informatie. Indien deze informatie te laat wordt aangeleverd, dan is er tijdens het overleg een onvolledige analyse. In het verlengde hiervan is het ook van belang dat actoren de informatie van anderen doornemen, alvorens het overleg plaatsvindt. Net als bij de eerstgenoemde regel, kan dit anders leiden tot onnodige vertraging van het overleg.

Bij het principe van 'openheid' werd al ingegaan op meningsverschillen in het overleg. De aansturing door de procesregisseur, doet niets af aan het principe van een gezamenlijk akkoord, maar is wel van belang voor de voortgang van het proces. De actoren bevestigen dit, en stellen dat de procesregisseur bijvoorbeeld kan vragen om eerst plan A te volgen, en indien dit niet blijkt te werken, alsnog geschakeld wordt naar plan B. Deze regel is van belang omdat er veel casussen moeten worden besproken, waardoor er maar beperkt kan worden stilgestaan bij een enkele casus.

De laatste regel gaat in op de werkzaamheden die voortkomen uit het plan van aanpak. Om het proces daadwerkelijk goed te laten verlopen, is het belangrijk dat er deadlines worden gesteld aan de actoren. Middels zogenaamde 'to do's' wordt voor de relevante actoren expliciet de taak vastgelegd. Dit geeft het proces vorm, en zorgt er voor dat actoren daadwerkelijk aan de slag gaan en het niet bij een praatclub blijft.

Inhoud: Binnen dit principe geldt de volgende regel voor de casusoverleggen

- Voor elke cliënt wordt informatie weergegeven in de verschillende 'leefgebieden'

Binnen het Veiligheidshuis is er veel aandacht voor de hierboven genoemde regel. De organisaties willen met elkaar vooruitgang boeken, en daarbij hoort ook op overzichtelijke wijze alle inhoudelijke informatie ordenen. Vandaar dat er steeds meer aandacht is voor het invullen van zogenaamde 'leefgebieden'. Dit betekent dat iedere actor aangeeft of het goed gaat, of dat er problemen zijn binnen de genoemde thema's (zie paragraaf complexe problematiek).

Het opstellen van een analyse van de leefgebieden, houdt in dat er pas besluiten kunnen worden genomen, op basis van een goede screening van een persoon.

Tot slot kan het privacyconvenant ook deels onder dit principe worden geschaard. Zoals al eerder is aangegeven, hebben actoren hier getekend voor regels omtrent het delen van privacygevoelige informatie.

5.2 Netwerktipe Veiligheidshuis

Hiervoor is besproken hoe het netwerk eruit ziet, er is echter nog geen aandacht geweest voor de aansturing van het netwerk. Hier zullen de condities, die van invloed zijn op de effectiviteit van een bepaalde governancevorm, worden besproken. Hiervoor zullen het vertrouwen, doelconsensus en de behoefte aan netwerkcompetenties worden behandeld.

Vertrouwen

Actoren hebben in een enquête hun mening gegeven over het vertrouwen in het netwerk. De resultaten zijn hieronder weergegeven.

Tabel 13: Stellingen over vertrouwen in het netwerk

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	Mee eens - Neutraal
Actoren komen hun afspraken na	0	1	2	13	0	0
Actoren houden rekening met elkaars belangen*	0	1	2	12	0	1
Er is vertrouwen in goede intenties van actoren	0	0	1	10	5	0
Actoren geven elkaar het voordeel van de twijfel*	0	1	3	11	0	1
Geen misbruik inspanning voor eigen belang	0	0	2	9	5	0

N=16

*Bij deze stelling gaf een respondent twee antwoorden

Over het algemeen oordelen respondenten positief op de stellingen. Er zijn echter wel een aantal kanttekeningen te plaatsen bij deze resultaten. Allereerst is de stelling dat actoren hun afspraken nakomen positief beoordeeld, echter, in de interviews gaven meerdere personen, die 'mee eens' als oordeel hadden aan dat gemaakte afspraken niet altijd worden nagekomen. *"Je ziet nog wel eens dat casussen wel op agenda komen, waarvan voorwerk niet gedaan is/ afspraken niet gereed."* Maar er werd ook aangegeven dat het niet nakomen van afspraken wel eens het gevolg is van drukte, en dan wordt iemand er kort op aangesproken maar levert dit geen groot probleem op. Er is dus wel ruimte voor verbetering, maar het leidt niet tot veel onvrede bij actoren.

Met betrekking tot de verschillende belangen zijn veel mensen van mening dat hier voldoende rekening wordt gehouden met elkaar. Het principe is om gezamenlijk besluiten te nemen, en wanneer iedereen hier voldoende in gehoord wordt, dan wordt er daadwerkelijk rekening gehouden met elkaars belangen. Een enkeling was kritisch en zei dat er ruimte is voor verbeteringen. *"Het komt voor dat mensen het er niet mee eens zijn en tijdens discussie afbaken van, het zal wel."* Volledige consensus is niet altijd mogelijk, maar plannen moeten zo breed mogelijk gedragen worden volgens respondenten. Volgens de meeste actoren wordt dit dus voldoende gedaan, maar in de overleggen kan het nog iets beter.

Actoren hebben veel vertrouwen in de goede intenties van actoren, en geloven daarbij dat er geen misbruik wordt gemaakt van elkaars inspanningen. Meerdere keren wezen actoren erop dat de casussen gezamenlijk moeten worden aangepakt en daarom is iedereen ook bereid om zich in te spannen voor de samenwerking. Dit citaat geeft ook een goede samenvatting hiervan: "(..) iedereen is open en transparant, ik geloof niet dat iemand geheimzinnig doet."

De deelnemers aan de overleggen geven elkaar het voordeel van de twijfel, wel werden hier enkele kanttekingen bij geplaatst waar ruimte voor verbetering mogelijk is. *"Wat zich verder uit, is dat er nog niet genoeg vertrouwen is in elkaars professionaliteit en kunde."* Het zou aan tafel dan nog niet 'veilig' genoeg zijn om alles met elkaar te delen. Daarnaast werd er ook gesteld dat vertrouwen moet groeien, dat blijkt ook uit deze uitspraak: *"Je ziet dat mensen zich eerst verschuilen achter convenanten van wat allemaal niet mag en gaandeweg wordt het allemaal wat soepeler."*

Over het algemeen kan vastgesteld worden dat actoren redelijk veel vertrouwen hebben in de samenwerking met andere organisaties. Er zijn een paar nuances genoemd, maar actoren beseffen ook dat ze zich continu moeten ontwikkelen en daarbij is ook aandacht voor het vertrouwen in elkaar.

Doelconsensus in de casuoverleggen

Het Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond heeft in haar privacyconvenant een aantal doelen opgesteld waar alle partners zich aan committeren.

De vastgestelde doelen zijn:

- Overlast en criminaliteit in de regio Rotterdam – Rijnmond terug te brengen
- Recidive te voorkomen en te verminderen
- Huiselijk geweld te voorkomen en te verminderen
- Nazorg te bieden
- Perspectief te bieden op zo volwaardig mogelijke participatie in de samenleving

Aan deze lijst valt op dat de doelen zich zowel op de zorgkant als op de justitiële kant richten. In onderstaand overzicht staan de doelen, zoals de respondenten deze in de interviews verwoordden.

Tabel 14: Doelen die actoren nastreven

	Doel
Politie	Voorkomen recidive en zorgen dat persoon geholpen wordt
OM	Terugdringen recidive
Reclassering NL	Bieden van hulp
Bureau Jeugdzorg	Voorkomen recidive en bieden van hulp
GIS	Voorkomen van recidive Voorkomen van het afglijden van jeugdigen naar criminaliteit Voorkomen van meetrokken van broertjes en zusjes daarin.
Trajectregisseurs	Hulp bieden en voorkomen recidive
Directie Veiligheid	Verminderen recidive (zorg wanneer dit doel wordt ondersteund)
Procesregisseurs	Recidive voorkomen en mensen in zorg te krijgen, zo niet dan zorgen dat ze zo stabiel mogelijk blijven zodat we er weinig overlast aan hebben.

Uit de tabel blijkt dat de actoren zich committeren aan de doelen uit het privacyconvenant. Zij benadrukken dat dit voor hun ook van belang is in de casusoverleggen. De doelstelling, zoals deze verwoord werd door de Politie, laat mooi zien hoe recidive verminderen en het in zorg krijgen van mensen, hand in hand samen gaan. Wel zal voor de ene organisatie het in zorg krijgen van mensen eerder een doel opzich zijn, in tegenstelling tot organisaties die voor het verminderen van recidive zorg als een middel zien. Over doelen is nooit expliciet gesproken in de overleggen, maar dit is volgens de meeste respondenten ook niet nodig. Uiteindelijk verschillen de belangen namelijk niet, waardoor men er uiteindelijk gezamenlijk uitkomt.

Een enkeling gaf aan dat het wel eens voor kan komen dat doelen conflicteren. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn, wanneer een organisatie heel sterk gericht is op het bieden van hulp aan mensen, tegenover de organisatie die zich focust op verminderen van de overlast. Deze mensen daadwerkelijk helpen is dan geen doel opzich, maar een middel voor een ander doel. Naast de inhoudelijke doelen, werd er ook gewezen op het doel van de casusoverleggen. Actoren waren het erover eens dat het belangrijk is dat alle informatie op tafel komt en dat er goed afgewogen besluiten worden genomen. Op deze wijze krijgt de integrale persoonsgerichte aanpak vorm.

Netwerkcompetenties in de casusoverleggen

Dit geldt voornamelijk voor de rol van de casusverantwoordelijke, maar hier dient ook aandacht gegeven te worden aan de competenties die de deelnemers van de casusoverleggen moeten bezitten. *"Sowieso wel de bedoeling dat iedereen die tegen het Veiligheidshuis aan werkt, sowieso wat extra competenties heeft, en niet alleen de eigen backoffice ding doet. Je moet sensitiviteit hebben van samen met de partners moeten we dit gaan oplossen en niet alleen."*

Dat zou betekenen dat bijvoorbeeld samenwerkingsgericht zijn, voor elke deelnemer geldt. Actoren geven aan dat het geen zin heeft om deel te nemen in een netwerk, als er geen bereidheid is om samen te werken met verschillende typen organisaties.

In het 'Programma doorontwikkeling Veiligheidshuizen' is er aandacht geweest voor de competenties van de casusverantwoordelijke. In Rotterdam-Rijnmond is er vervolgens gebruik van gemaakt, door deze rechtstreeks over te nemen in het functieprofiel. De genoemde competenties zijn (Peters & Groeneveld, 2011:23):

- Samenwerken
- Resultaatgerichtheid
- Omgevingsbewustzijn
- Vasthoudendheid
- Voortgangscontrole
- Probleemanalyse
- Overtuigingskracht
- Creativiteit

Actoren in het VHRR hebben in de interviews aangegeven aan welke competenties er behoefte is, met betrekking tot de rol van de casusverantwoordelijke. Hieronder een overzicht van de percepties van de verschillende actoren

Tabel 15: Competenties voor casusverantwoordelijke

	Competenties
Politie	<ul style="list-style-type: none">• Kennis van mogelijkheden
OM	<ul style="list-style-type: none">• Mandaat• Ketensamenwerken• Ruimer kunnen denken dan in eigen organisatie• Kennis van mogelijkheden

Reclassering NL	<ul style="list-style-type: none"> • Mandaat • Mensen kunnen aanspreken
Bureau Jeugdzorg	<ul style="list-style-type: none"> • Regie kunnen en durven voeren • Belang klant zien • Verbindingen maken
GIS	<ul style="list-style-type: none"> • Mandaat • Resultaatgericht • Analytisch scherp • Vasthoudendheid en overtuigingskracht • Aanjagende rol
Trajectregisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Mandaat • Kennis van mogelijkheden
Directie Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> • Creatief zijn • Kritische blik • Regie kunnen en durven voeren • Kennis hebben van mogelijkheden
Procesregisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Mandaat • Mensen kunnen aanspreken • Analytisch • Samenwerkingsgericht • Overtuigingskracht • Resultaatgericht moet je zijn, • Ketengeoriënteerd • Regie durven voeren • Inbeeldingsvermogen

Uit de tabel is op te maken dat de verschillende actoren veel van de competenties uit het functieprofiel benoemen. Actoren hebben met elkaar gemeen dat deze persoon mandaat moet hebben en kennis heeft van de verschillende mogelijkheden. Verder is het van belang dat de verantwoordelijke daadwerkelijk de leiding neemt, en dus ook de regie durft te voeren. Het bleek dat enkele personen sceptisch waren over het feit of iedereen geschikt is voor deze rol. *"Ik denk dat je die vraag nog wel krijgt, of iedereen deze rol kan pakken. Dat zal nog moeten blijken."*

"Dat is een interessante, misschien zitten niet de juiste mensen aan tafel. Vraag het me soms af, weet het eigenlijk niet."

"Vraag is ook of de mensen die nu aangewezen zijn als verantwoordelijke, of die de juiste zijn."

Hieruit is op te maken, dat de behoefte aan specifieke competenties voor de casusverantwoordelijke duidelijk aanwezig zijn.

5.3 Conclusie Structuur Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond

In dit eerste deel van de analyse is nader ingegaan op de opbouw van het Veiligheidshuis als geheel, en in het bijzonder de casusoverleggen.

Zoals naar voren kwam, participeren er vele verschillende organisaties in het Veiligheidshuis. Daarbij zijn actoren het met elkaar eens dat de juiste partijen betrokken zijn, om samen te werken aan complexe problematiek. Zij beseffen ook dat ze afhankelijk zijn van elkaar, gelet op de verschillende bronnen waar ze over beschikken. Wanneer ze alleen zouden opereren kunnen ze moeilijk voldoen aan de eigen doelstellingen.

Op basis van dit eerste deel kan ingegaan worden op de vraag wat voor type sturing het VHRR kent. De typeringen van Kenis en Provan (2008) werden onderverdeeld naar een zelforganiserend netwerk zonder een leider, een leiderorganisatienetwerk met inhoudelijke input in het proces en een netwerk administratieve organisatie waarbij de leider een coördinerende rol op zich neemt. De Stuurgroep, die leiding geeft aan het Veiligheidshuis, is het best te beschouwen vanuit de NAO rol. Alle vertegenwoordigers bepalen hier gezamenlijk de kaders waarbinnen er samengewerkt wordt, maar deze personen nemen niet deel aan het primaire proces namelijk, de casusoverleggen.

Zoals naar voren kwam, worden deze casusoverleggen beschouwd als 'arena's' waarin actoren met elkaar verschillende casussen bespreken. Echter, deze arena's kennen een eigen structuur, die geanalyseerd kan worden aan de hand van de theorie van Kenis en Provan (2008).

De rol van de procesregisseur is op te vatten als de entiteit die leiding geeft aan het overleg, maar hierbij inhoudelijk geen bijdrage levert. Echter, ook de leiderorganisatienetwerk kenmerken zijn hierin terug te vinden. Actoren benadrukten al het belang van enkele competenties die voor deze rol gelden. De casusverantwoordelijke zou een managende rol op zich moeten nemen, waarbij diegene tevens een belangrijke inhoudelijke bijdrage levert aan het proces. Verschil met de procesregisseur is dat het hier gaat om het proces van één casus, in tegenstelling tot het proces van een casusoverleg. Verder bleek, onder andere uit de opgestelde regels, dat het principe om gezamenlijk besluiten te nemen van groot belang is in het VHRR. Gezien de afhankelijkheden op het gebied van kennis en bevoegdheden, wordt deze gelijkheid tussen actoren niet weggenomen door besluitvorming in handen te leggen van een leider.

6. Procesverloop en management

In dit hoofdstuk komt aan bod, hoe de casussen in de arena's worden behandeld. Het betreft hier het primaire proces van het Veiligheidshuis en hier draait alles om een goede samenwerking tussen de verschillende actoren. Allereerst zal kort ingegaan worden op de vooroverleggen die in het Veiligheidshuis zijn. Hierin komen actoren bijeen om te besluiten of en naar welk overleg een casus moet. Vervolgens wordt het verloop van de overleggen besproken, waarbij aandacht is voor de agendering, de voorbereiding, de bespreking zelf en de inhoud van het casusoverleg. Naast de percepties van actoren uit de interviews, worden de resultaten uit de enquête behandeld. Tevens wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de casusverantwoordelijkheid. Vervolgens zullen de resultaten van de enquêtes over het proces aan bod komen. Tot slot worden deze aangevuld met percepties van de actoren over de positieve - en verbeterpunten van het proces.

6.1 Proces voor het casusoverleg

Alvorens actoren daadwerkelijk een casus behandelen, is deze al voor het overleg op verschillende momenten besproken. In het kort ziet dat er als volgt uit (Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond, 2012):

Een aangehouden verdachte komt binnen in het Veiligheidshuis en er wordt een procesverbaal opgemaakt. Vervolgens komt een persoon terecht in het selectie-overleg van de Politie en het OM. Hier bespreken de partijen of ze besluiten dat het een zaak wordt, of een sepot. Indien wordt besloten tot een zaak, wordt bekeken of een persoon valt binnen één van de doelgroepen van het Veiligheidshuis. Hier wordt gedoeld op de casusoverleggen; Huiselijk geweld, Veelplegers, Jeugd en Overvallers. Indien blijkt dat een persoon inderdaad tot een doelgroep behoort, wordt diegene besproken in het zogeheten 'afdoeningsoverleg'. Hier nemen het OM, Trajectregisseurs, Politie en Reclassering aan deel. In deze overleggen wordt besloten of er sprake is van een complexe of niet-complexe casus. Indien iemand als complex wordt gekwalificeerd, dan zal deze binnen één van de casusoverleggen worden besproken. Dit wordt bepaald door de deelnemers van het afdoeningsoverleg.

6.2 Verloop casusoverleg

Hierboven is één manier beschreven waarop een persoon op de agenda van het casusoverleg komt, namelijk via het afdoeningsoverleg. Echter, er zijn nog twee mogelijkheden om in het

overleg terecht te komen, namelijk door een veldaanmelding en door het 'repeaten' (of dooragenderen) van een casus. Een veldaanmelding betekent dat een actor bij de procesregisseur aangeeft dat hij of zij zich zorgen maakt om een bepaalde casus en graag een gezamenlijk plan wil opstellen. Repeaters zijn casussen die al in het verleden zijn besproken en die komen terug op de agenda om te vergaderen of de afspraken die zijn gemaakt ook ten uitvoer zijn gebracht. Het betreft hier een soort controle van de casus.

Het is de taak van de procesregisseur om de agenda op te stellen, en deze een week voor het overleg op te sturen naar de actoren. Zij dienen de casussen voor te bereiden, en de relevante informatie van hun systemen op te zoeken. Vervolgens is het de bedoeling dat ze leefgebieden aanmaken en zo gestructureerd aangeven waar er eventuele problemen zijn. De leefgebieden hebben onder andere betrekking op gezondheid, woonsituatie en financiën. Actoren dienen eveneens de informatie van anderen door te nemen, om zo goed voorbereid het overleg in te kunnen gaan.

De procesregisseur zit het overleg voor en neemt de casussen één voor één door. Deze kunnen worden gedefinieerd als zogenaamde 'games', zoals Koppenjan en Klijn (2004) deze beschrijven. Iedere casus is een nieuwe game en hiervoor kan de rol van actoren ook in verschillen. De ene keer zal ze met veel informatie moeten komen, maar een andere keer kan het zijn dat de nadruk ligt op een probleem, wat niet tot het taakgebied van de actor behoort. In de theorie worden games over zogenaamde meerdere ronden besproken, en dit gaat ook op voor de casusoverleggen. Een casus verdwijnt immers niet uit beeld, maar zal terugkeren indien zich nieuwe problemen voordoen of het opgezette plan niet het gewenste resultaat oplevert. In dat geval gaan de actoren zich opnieuw buigen over een goede aanpak.

Per overleg worden er gemiddeld tussen de tien en twaalf casussen besproken, waarbij het Jeugdoverleg soms uitschieters kent naar vijftien. Het bespreken van de casus houdt in dat de procesregisseur allereerst een kort overzicht geeft van alle aangeleverde informatie. Op basis hiervan worden er nog vragen gesteld over eventuele onduidelijkheden. Vervolgens gaan actoren met elkaar in gesprek hoe de casus het beste aangepakt kan worden. Hierbij geldt wel het principe dat iedereen mee participeert in de discussie, ook al kan een casus dus minder relevant zijn voor een actor. Uit het gesprek dient een plan van aanpak te komen, waarin actoren met elkaar de actiepunten afspreken, ook wel 'to do's' genoemd. Hier worden deadlines aan gekoppeld, en zo wordt een casus dus meteen geplaatst op de agenda als repeater. Tot slot wordt er voor elke casus

een casusverantwoordelijke aangewezen door de procesregisseur, en diegene heeft de taak om de casus te leiden.

6.3 Management door casusverantwoordelijke en procesregisseur

In het hierboven geschetste verhaal over het proces, kwam aan bod wat er wordt verwacht van de procesregisseur en daarnaast wordt er een casusverantwoordelijke benoemd voor elke casus. Het VHRR kent voor beide functies zogenaamde functieprofielen en deze scheppen duidelijkheid over de invulling van de rollen. De taken, zoals deze zijn opgesteld, worden beschreven binnen de, vanuit de theorie, gehanteerde definiëringen van inhoud en samenwerking in het netwerk.

Casusverantwoordelijke

Allereerst wordt hier ingegaan op de taken voor de casusverantwoordelijke, zoals deze vanuit het MT-Smal zijn opgesteld.

Tabel 16: Opgestelde taken voor casusverantwoordelijke door MT-Smal

Samenwerking in het netwerk	Het opstellen van plan van aanpak, met systeemgerichte benadering, na bespreking in casusoverleg
Samenwerking in het netwerk	Het volgen van de voortgang van het afgesproken plan/traject
Samenwerking in het netwerk	Het aanspreken van partners of medewerkers binnen de eigen organisatie (operationeel niveau) op hun bijdrage
Inhoud	Indien nodig opnieuw agenderen van een ingewikkelde casus
Samenwerking in het netwerk	Indien nodig opschalen naar de procesregisseur (c.q. voorzitter casusoverleg)

Bron: Veiligheidsbuis Rotterdam-Rijnmond (2012a)

Uit dit overzicht blijkt dat de taken van de casusverantwoordelijke zich vooral richten op de samenwerking in het netwerk. Dit komt overeen met het idee dat de casusverantwoordelijke binnen de casus de leiding neemt en contact houdt met de betrokken actoren.

Kort worden hier de taken toegelicht. Het opstellen van een plan van aanpak houdt in dat wordt vastgesteld wie welke verantwoordelijken heeft. Daarnaast is het volgen van de voortgang van het afgesproken traject, ofwel monitoring, een belangrijke taak voor de casusverantwoordelijke, want er moet gecontroleerd worden of actoren zich houden aan de gemaakte afspraken. Dit betekent ook dat er actief contact moet worden gezocht, om de betrokkenheid te waarborgen.

Het opnieuw agenderen van een ingewikkelde casus heeft betrekking op de behoefte om met de andere actoren om de tafel te gaan om de voortgang te bespreken, en eventueel andere besluiten

te nemen. Tot slot kan de aangewezen casusverantwoordelijke van mening zijn dat het op de afgesproken manier niet loopt, en dan kan diegene besluiten om het op te schalen naar de voorzitter van het overleg. In zo'n geval is de casusverantwoordelijke van mening dat de samenwerking niet door hemzelf kan worden verbeterd, maar dan dient op een hoger niveau meegedacht te worden over een oplossing.

Procesregisseur

Het uitgangspunt is hier dat de procesregisseur een organiserende en coördinerende rol heeft binnen het casusoverleg. Anders dan bij casusverantwoordelijkheid gaat het hier om alle casussen die in het overleg worden besproken.

Tabel 17: Opgestelde taken procesregisseur door MT-Smal

Samenwerking in het netwerk	Als voorzitter bepalen wie er deelnemen aan het overleg en welke zaken op de agenda komen, daarnaast zijn het laten samenwerken van verschillende actoren en creëren van draagvlak hier van belang.
Samenwerking in het netwerk	Optimaliseren van selectieproces van zaken via afdoeningsoverleg
Inhoud	Integrale screening/diagnose van geagendeerde personen
Samenwerking in het netwerk	Toedelen van cliënten aan een vertegenwoordiger (de casusverantwoordelijke)
Samenwerking in het netwerk	Verzorgen van de procesbewaking
Samenwerking in het netwerk	Opschalen naar tactische leidinggevendende van deelnemers casusoverleg
Inhoud en samenwerking in het netwerk	Signaleren knelpunten in persoonsgerichte aanpak
Inhoud in het netwerk	Formuleren doelstelling met de partners voor jaarlijkse werkplan

Bron: Veiligheidsbuis Rotterdam-Rijnmond (2012b)

Net als bij de casusverantwoordelijke, overheerst hier ook de samenwerking in het netwerk. Ook dit is te verklaren vanuit het feit dat de procesregisseur een aansturende rol heeft in het casusoverleg en zich dus vooral richt op het betrekken van actoren bij het proces en het maken van verbindingen.

De eerste taak betreft hier enerzijds het structureren van het overleg, en anderzijds het verbinden van verschillende actoren. Daarnaast betreft het optimaliseren van het selectieproces het bepalen van de casussen die worden geagendeerd en de voorzitter is mede verantwoordelijk om dit,

indien nodig, aan te passen. Voor de integrale screening en diagnose moet de voorzitter de aangeleverde informatie aan elkaar verbinden. Dit is van belang om zo een compleet beeld te schetsen van een casus. Toedeling van casusverantwoordelijkheid doet de procesregisseur alleen met goedkeuring van de betrokken actoren. De voorzitter heeft de taak om te controleren of plannen van aanpak worden uitgevoerd, en bewaakt zo het proces.

Met betrekking tot opschaling is de procesregisseur in de positie om actoren aan te spreken op het belang om samen te werken en daarvoor kan het nodig zijn om leidinggevend te betrekken. Verder kan de procesregisseur, indien nodig, knelpunten bespreken met het MT, om eventueel deze opzet aan te passen. Tot slot vormen de doelen het uitgangspunt van de samenwerking in de overleggen. Samen met de organisaties wordt besloten wat haalbaar is.

6.4 Percepties actoren op proces

Het geschetste verloop van de casuoverleggen, is wat actoren in de praktijk met elkaar hebben afgesproken. Echter, het is de vraag of dit proces ook daadwerkelijk zo verloopt of dat actoren hier problemen signaleren. Om deze reden zijn er een aantal stellingen over het proces voorgelegd aan de respondenten. Allereerst worden hier de resultaten van de enquête gepresenteerd, alvorens de uitspraken uit interviews aan bod komen

Tabel 18: Resultaten oordeel actoren over proces

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Zonder regie verloopt het proces naar wens	4	11	1	0	0
Verbinding Perspectieven	0	2	3	10	1
Regelmatig interactie in casus	0	0	1	12	3
Actoren nemen verantwoordelijkheid en voeren taken uit	0	1	1	14	0
Over het algemeen werk ik prettig samen binnen een casus	0	0	1	11	4
Alle relevante informatie wordt tussen de actoren gedeeld	0	1	1	11	3
Er is consensus over te ondernemen acties	0	0	2	12	2

N=16

Het eerste wat opvalt uit deze resultaten is dat de actoren over het algemeen erg positief zijn over de samenwerking. De behoefte aan een casusverantwoordelijke blijkt aanwezig te zijn bij de actoren, gelet op de resultaten bij de eerste stelling. Het proces kan volgens enkele respondenten veel beter verlopen, wanneer er echt gewerkt wordt met casusverantwoordelijkheid. De verbinding van perspectieven kan daarnaast ook beter, dit heeft te maken met onvoldoende kennis van elkaars professie, en daardoor hebben mensen nog onvoldoende beeld van de beschikbare in te zetten mogelijkheden voor een casus. Het nemen van verantwoordelijkheid en het uitvoeren van taken, wat actoren positief beoordelen, is enigszins opvallend gezien de kritieken tijdens de interviews. Hier werd meermaals gezegd dat to do's niet worden nagekomen, dan wel dat de voorbereiding niet is gedaan. Echter, dit waren niet de enige kritiekpunten, want naast de enquête, is er ook in de interviews gevraagd naar het procesverloop.

De uitspraken van respondenten hadden betrekking op verschillende 'thema's' van het overleg. Deze kunnen worden onderverdeeld in de agendering, de voorbereiding/nakoming van to do's voor het overleg, het verloop van de vergaderingen en de inhoud van het overleg. Door deze verdeling te maken, wordt inzichtelijk gemaakt waar de belangrijkste knelpunten van het proces zich bevinden.

Het thema agendering heeft betrekking op de vraag hoe actoren oordelen over het aantal casussen dat besproken wordt, en hoe de agenda wordt opgebouwd. Dus het gaat in op de ruimte die actoren hebben om een casus in te brengen, of de ontevredenheid over het aantal repeaters. De voorbereiding van het overleg, betreft het opzoeken van informatie waarover de organisatie beschikking heeft en het uitvoeren van to do's. Het is bovendien van belang dat iedereen zich inleest op informatie van anderen.

De vergaderingen zelf gaan over de afspraken die men met elkaar maakt, en de wijze waarop er met elkaar wordt vergaderd. Hier gaan actoren in op de aanwezigheid van actoren en de manier waarop besluitvorming tot stand komt. Tot slot is er het thema: inhoud van het overleg. Dit gaat over de vraag of actoren tevreden zijn met de kennis die aanwezig is en of deze voldoende gedeeld is met elkaar.

Tabel 19: Gesignaleerde problemen in het proces

	Agendering	Voorbereiding/ to do's	Verloop Overleg	Inhoud overleg
Politie	Teveel dooragenderen	Nakomen afspraken	Delen informatie	Ruimte voor creativiteit
OM	Teveel dooragenderen	Pro-actief denken Kernachtig weergeven informatie Gebrek aan tijd		Kennis over elkaars professie
Reclassering NL				Missen input bij afwezigheid
Bureau Jeugdzorg	Agenda te groot	Gescheiden informatiesystemen	Elkaar bijpraten kost teveel tijd	Kennis krijgen van trajecten
GIS	Weinig ruimte veldaanmeldingen		Onvoldoende gewerkt richting een plan Nemen van besluiten	Benutten kennis jeugd bij volwassenenoverleg
Trajectregisseurs	Agenda te groot	Nakomen afspraken Zonder regie glipt casus uit je vingers	Wordt onvoldoende to the point gewerkt	Missen input bij afwezigheid Kennis over elkaars professie
Directie Veiligheid		Nakomen afspraken	Ontwikkeling ketendossier	
Procesregisseurs		Gescheiden informatiesystemen Nakomen afspraken Ontbreken informatie	Betrokkenheid partners Wie eigenaar probleem	Missen input bij afwezigheid Informatie-overdracht jeugd en volwassenen

Agendering casussen

Uit de tabel blijkt dat een aantal actoren kritiek hebben op de agendering van de casussen. De gedeelde opvattingen hierover hebben betrekking op het dooragenderen en de grootte van de agenda's. Hierover werd gezegd dat "*[het niet zo is] dat als toezichthouder merkt, het gaat niet zo goed met die persoon, dat zij het afhankelijk maken en dat mis ik wel. Sommige dingen niet zo lang dooragenderen, gewoon iemand in de gaten houden en als jij vindt dat er signalen zijn om diegene te bespreken, dan geef je dat aan.*"

Deze uitspraak houdt verband met het nog te bespreken belang van casusregie. Hieruit blijkt al dat deze behoefte bestaat, omdat dit kan leiden tot een kleiner aantal te behandelen casussen in een vergadering. Ook werd aangegeven dat mensen kleine aanvullingen op hun informatie niet in

orde maken, waardoor zaken onnodig terug moeten komen. *"Wat ook de bedoeling is, tijdens casusoverleggen, dat iedereen in het overleg toegang heeft tot zijn eigen bronstelsel. Je kan gewoon inloggen op een pc, zijn voor kleine dingen waar je nog wat aanvullingen voor nodig hebt, dat je die even opzoekt. Zo hoeft een casus niet onnodig terug te keren, wat nu nog teveel gebeurt."*

Daarnaast was er kritiek op de grootte van de agenda. *"Ik vind de agenda's te groot om echt een goed plan te maken."* Deze uitspraak houdt verband met het feit dat er per casus maar een paar minuten zijn om een goede inhoudelijke discussie te houden. En daarnaast stelde iemand: *"Qua tijd past het, alleen je zit wel 2 uur met z'n allen te denken over oplossingen en dat is lang, soms heb je het wel even gehad."* Actoren gaven hierbij aan dat het verstandig zou zijn om de casussen meer uit te smeren. Dit komt uiteindelijk de kwaliteit van het overleg ten goede. Bij teveel casussen, die wel allemaal besproken moeten worden, blijft er immers te weinig tijd over om echt een goede verdiepingsslag te kunnen maken.

Een ander verbeterpunt heeft te maken met de ruimte voor veldaanmeldingen in het jeugdoverleg. Omdat het trajectberaad het grootste gedeelte van het overleg opslokt, blijft er weinig ruimte over voor de risicojongeren, die niet per se een straf hebben maar waar zorgen over zijn. Deze uitspraak past bij de al eerder genoemde kritiek binnen het jeugdoverleg, waar de agenda's te vol zijn. De beperkte ruimte voor veldaanmeldingen, is hier een gevolg van.

Voorbereiding/nakomen van to do's

Met betrekking tot het aanleveren van informatie zijn er enkele kritische opmerkingen geplaatst. Het ontbreken van informatie is een irritatiepunt, dat heeft ook weer te maken met het moeten dooragenderen naar een andere datum, omdat de bespreking op het geplande overleg dan geen zin heeft. Dit ontbreken van informatie, kan onder andere komen door een gebrek aan tijd. Andere werkzaamheden leiden ertoe dat de voorbereiding voor de casusoverleggen te laat of soms niet wordt gedaan. Hier spreken de deelnemers van het overleg elkaar ook op aan.

Daarnaast is er behoefte aan meer sturing in deze fase van het proces. *"Het nakomen van afspraken kan beter gestuurd worden. Vervelend om casus uit te stellen als ik werk heb gedaan en ander niet."*

Daarnaast is een specifiek probleem binnen het jeugdoverleg, de verschillende informatiesystemen die de betrokken organisaties hanteren. Dit houdt in dat men elkaars informatie vooraf niet in kan zien, waardoor de voorbereiding een onderdeel wordt van de vergadering.

Waar in de andere overleggen men wel inzicht heeft in de vooraf aangeleverde informatie, daar kunnen nog wel verbeteringen worden gemaakt in het daadwerkelijk voorbereid deelnemen aan het overleg. *"Wat in mijn optiek beter zou kunnen, is dat ze iets pro-actiever bedenken van wat ze nog zouden"*

kunnen doen. Dat moet je niet pas tijdens overleg verzinnen, maar daar moet je tijdens voorbereiden casus al naar kijken." Hier wordt een procesregel aangehaald, waar men zich in de praktijk niet altijd aan weet te houden. Het is niet zozeer een knelpunt, maar verdient wel aandacht omdat dit de kwaliteit van het overleg ten goede komt.

Tot slot dienen er verbeteringen te worden gemaakt in de hoeveelheid informatie die een actor wilt weergeven in het systeem. Het is een uitdaging om dit zo kort en bondig te doen, waarbij altijd zal gelden, is het 'nice to know, of need to know.'

Verloop vergaderingen

Als gevolg van een gebrekkige voorbereiding, of door de gescheiden systemen bij het jeugdoverleg, gebeurt het nogal eens dat actoren elkaar bijpraten in het overleg, alvorens de verdieping kan worden gemaakt. Hier is volgens de deelnemers aan de overleggen nog voldoende ruimte voor verbetering. Daarnaast kan er ook meer gericht gewerkt worden richting een plan. Hierover werd gezegd dat er niet continue maar gezocht moet worden naar alle mogelijke zaken die gevraagd kunnen worden, maar dit kan soms te lang duren en zou meer 'to the point' moeten. Iemand vatte dit samen door te stellen dat "*(..) er scherper, planmatiger en systeemgericht vergaderd [kan] worden."* Met systeemgericht wordt hier specifiek bedoeld om aandacht te hebben voor de omgeving waar een persoon in leeft. Zoals bij het jeugdoverleg, dat er ook gekeken wordt naar de ouders en broertjes en zusjes. Hier is ook een verbeteringslag te maken, maar dit kan pas goed wanneer er voldoende tijd voor beschikbaar wordt gesteld.

Doordat er teveel casussen gepland staan, wordt als minpunt beschouwd dat besluiten soms te snel worden genomen, waar niet iedereen mee akkoord gaat. "*[Besluitvorming] gebeurt volgens mij wel met z'n allen, maar niet zeggen dat iedereen ermee instemt of dat iedereen daar volmondig ja tegen zegt. Het komt voor dat mensen het er niet mee eens zijn en tijdens discussie afhaken, van het zal wel."* Bovendien wordt er dan te weinig aandacht besteedt aan wat er aan de hand is en welke actoren acties oppakken. Een ander gedeeld punt van kritiek, is dat er een betere verbinding gemaakt kan worden in de kennis tussen het jeugd- en volwassenenoverleg. Dit betekent dat een dossier over een jeugdige, die naar het volwassenenoverleg doorstroomt, niet uit beeld verdwijnt, maar dat deze kennis wordt gedeeld.

Tot slot is de ontwikkeling van het ketendossier een belangrijk item voor de casusoverleggen. "*(..) dat echt iets doen met info doen partners individueel wel, maar als het naar rechter moet dan moet het in ketendossier staan. Hebben we nog niet eens. Moet instaan wat er met iemand gaat gebeuren. Dat proces ben ik niet tevreden over."*

Hier dient aandacht aan te worden gegeven, omdat dit ketendossier de rechter informeert wat er volgens alle partners gezamenlijk, de beste maatregel zou zijn. Dit is waardevolle informatie, omdat een persoon dan in het, volgens de partners, juiste traject terecht kan komen.

Inhoud van het overleg

Voor de gezamenlijke casusbesprekingen, zijn er volgens de actoren een aantal belangrijke verbeterpunten. Meerdere keren werd er gewezen op de kennis van elkaars professie. Dit houdt in dat actoren niet goed van elkaar weten, over welke (on)mogelijkheden andere organisaties beschikken. Hier dient volgens actoren meer in geïnvesteerd te worden, omdat daardoor de toegevoegde waarde van het bij elkaar aan tafel zitten, zal groeien. *"Je moet kennis hebben van al die ketenpartners. Als je niet weet wat de functie en taak is van partner, dan kan je moeilijk meedenken. Dat moet naar een hoger plan getrokken worden."* Actoren benadrukken evenwel dat er steeds meer geïnvesteerd wordt in deze zogenaamde 'deskundigheidsbevordering', echter is gebrek aan tijd een reden dat dit nog niet haar vruchten afwerpt. *"Dat die kennis er nog niet is, heeft alles te maken met deskundigheidsbevordering en daar wordt ook met regelmaat wel werk van gemaakt, alleen deskundigheidsbevordering is altijd lastig als je mensen niet vrij kan stellen om daar naartoe te gaan."* Tevens wees iemand op het boekje over *Botsende Logica's*, en deze zogenaamde discrepantie tussen zorg en justitie blijft behouden, wanneer het gebrek aan kennis over elkaars professie niet verbeterd. Geopperd werd *"(..)loop eens een dagje mee met iemand. Waarom nou nog nooit voor elkaar gekregen, om zicht te krijgen op wat iemand doet."* Dit is een waardevol advies om een verbeteringslag te maken, maar de daadwerkelijke investering hierin ontbreekt volgens anderen ook door 'de waan van de dag die regeert.' Om deze reden is er ook te weinig ruimte voor creatief denken, wat een meerwaarde zou zijn voor de aanpak die het Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond nastreeft.

Positief oordeel over proces

Naast de verbeterpunten, hebben actoren ook een aantal positieve kenmerken van het proces genoemd. Hier is gekozen voor de verdeling van voorbereiding en verloop van het overleg, omdat de hiervoor genoemde thema's 'agendering' en 'inhoud van het overleg' niet specifiek genoemd worden.

Tabel 20: Positieve punten in het proces

	Voorbereiding overleg	Verloop casuoverleg
Politie		Openheid en transparantie
OM	Elkaar vinden voor vragen stellen Voorbereiding actoren Delen informatie	Transparantie, elkaar aanspreken als het niet goed gaat
Reclassering NL	Afspraken worden nageleefd	
Bureau Jeugdzorg		Discussies kietelen voor vinden maatwerk
GIS		Commitment partijen aan het proces
Trajectregisseurs	Delen informatie	Waardevolle bijdragen actoren Discussie in open en transparante omgeving Gezamenlijk besluiten nemen Meedenken met de ander is een kracht
Directie Veiligheid	Actoren goed voorbereid	Goede bespreking
Procesregisseurs	Delen informatie gaat goed	Bereidheid, inzet en motivatie

Uit de tabel met verbeterpunten bleek dat een aantal actoren vonden dat de voorbereiding niet altijd goed is. Echter, er zijn ook personen die wijzen op een goede voorbereiding van de betrokken partijen binnen hun overleg. Daarbij werd ook gewezen op de hoeveelheid werkzaamheden waar iedereen mee te maken heeft, en in dat licht vinden actoren de voorbereiding vrij goed. Dat het delen van informatie goed gaat, heeft te maken met het belang dat actoren zien in de samenwerking en daarin is het uitwisselen van informatie cruciaal. Over het algemeen vinden respondenten de vergaderingen goed verlopen, ook dit heeft te maken met de openheid van organisaties, waardoor het overleg daadwerkelijk meerwaarde biedt. Een enkeling wees ook op het positieve effect van het meedenken met anderen. Waar een aantal mensen van mening is dat dit beter kan, werd er ook gesuggereerd dat dit wel gebeurt en dat het iedereen ook verder helpt.

Algemene oordeel over proces

De actoren hebben verschillende percepties over wat er goed en minder goed gaat in het proces.

Voor wat betreft de agendering, geldt dat hier meerdere actoren zich niet positief over uitlieten. Dit speelt met name binnen het Jeugdoverleg, waar het aantal van vijftien casussen teveel is om een goede inhoudelijke bespreking te houden.

Vorbereiding van het overleg wordt door actoren verschillend beoordeeld. Het delen van informatie is hier een voorbeeld van. Dit kan namelijk op verschillende manieren worden uitgelegd, de actoren die hierop wezen met betrekking tot de voorbereiding, zijn van mening dat actoren zich onvoldoende hebben voorbereid, waardoor de informatie ontbreekt. Echter, dit is niet hetzelfde als het gevoel dat een enkeling heeft bij het casusoverleg zelf, waar actoren informatie niet zouden *willen* delen. Meerdere actoren wezen op het feit dat het nakomen van afspraken beter kan. Enkelen wezen hier ook op het belang van sturing, zodat actoren worden aangespoord om de taken uit te voeren.

Het verloop van het overleg zelf kent bij Jeugd het probleem dat er weinig inhoudelijke diepgang plaatsvindt. Voor alle overleggen geldt wel dat respondenten veel bereidheid zien om mee te doen in het proces. Wel zou hier een verbetering kunnen komen, door meer kennis te vergaren over elkaars professie, waardoor de inzet toeneemt bij het overleg over een casus waar iemand in principe niet direct bij betrokken is.

Tot slot dient hier aandacht gegeven te worden aan de meerdere verwijzingen naar het ontbreken van input, wanneer een actor afwezig is. Hier geldt dat er geïnvesteerd moet worden in het daadwerkelijk regelen van vervanging, zodat casussen niet onnodig hoeven te worden verplaatst. Over het algemeen zijn actoren wel positief, maar zien ze voldoende mogelijkheden voor verbeteringen. Deze hangen samen met de wens van een goede invulling van de rol van de casusverantwoordelijke.

6.5 Strategieën in het proces

Zoals is uitgelegd, worden de strategieën van actoren afgeleid op basis van de doelconsensus en de percepties van actoren over het gezamenlijk werken aan een oplossing. Uit het eerste hoofdstuk van de analyse is gebleken dat de doelen die worden nagestreefd, weinig verschil kennen, uitgezonderd de nadruk die voor de ene partij op de recidivevermindering ligt en voor de ander op het in zorg krijgen van een persoon.

De oordelen over het proces, lieten zien dat er over het algemeen tevredenheid heerst over de inbreng van actoren en de commitment die zij hebben voor het proces. Echter, er is ook ruimte voor verbetering zoals bijvoorbeeld het punt dat iedereen zijn of haar inhoudelijke mening moet kunnen geven over een casus. Dit komt soms te weinig naar voren en daarom kan dit leiden tot passiviteit bij besluitvorming. Organisaties wezen meerdere keren op het geloof in de kracht van

samenwerking. Actoren zeggen daarbij niet dat ze het proces willen tegenwerken, omdat iedereen er met dezelfde intentie zit. Op basis hiervan kan een beeld geschetst worden van de gehanteerde strategieën.

De intentie van de actoren is om samen te werken aan complexe problematiek. Deelnemers van de overleggen dienen open te staan voor andere meningen en moeten hier al discussiërend met elkaar uit weten te komen. Daarbij heerst het besef dat men afhankelijk is van elkaar, waardoor er, volgens de respondenten, niet sprake is van een 'strijd om beleid'. De coöperatieve strategie past goed bij dit beeld over de casuoverleggen. Echter, in de praktijk blijkt dat actoren zich passief opstellen wanneer problemen worden besproken waar ze niet direct bij betrokken zijn. Dit heeft ook te maken met het gebrek aan tijd voor een goede inhoudelijke discussie. Om deze reden voelen actoren zich geremd om zich actief te mengen in de discussie, en gaan ze akkoord met de besluiten die worden genomen. Hier wordt door actoren de vermijdende strategie toegepast. Zoals al eerder werd genoemd, is er van conflicten geen sprake. Actoren spreken van professionele discussies over problemen, waarbij ze een gezamenlijk besluit willen nemen. Daarbij komt dat samenwerking centraal staat, en het kiezen van de conflict strategie, zou kunnen leiden tot onvrede bij betrokken organisaties, waardoor de positie van de eigen organisatie verslechterd.

Tot slot zou een go-alone strategie inhouden dat actoren gemaakte afspraken niet uitvoeren zoals dat gezamenlijk is afgesproken. Enkele keren werd gewezen op het OM, die soms besluiten zouden nemen die niet overeenkomen met de gemaakte afspraken. Hier wordt in het overleg vervolgens over gesproken, en het OM dient zich dan ook te verantwoorden voor haar keuze. Vaak hebben ze hier een goede reden voor, en indien dit niet zo is, dan zullen actoren kenbaar maken dat dit niet juist is. Dat deze strategie niet gewenst is, blijkt uit de uitspraken over bijvoorbeeld Jeugd GGZ, die een geheel eigen visie op samenwerken hebben, die niet overeenkomt met de andere actoren in het VHRR en om deze reden is de gewenste samenwerking niet mogelijk.

6.6 Casusverantwoordelijkheid

Naast problemen met het proces, is er ook kritiek op de rol van de casusverantwoordelijke. De percepties van actoren zijn onder te verdelen in drie categorieën; begripsbepaling, hoe wordt de invulling ervaren en welke factoren belemmeren uitvoering. Onderstaand de resultaten uit de interviews

Tabel 21: Percepties actoren over problemen casusverantwoordelijkheid

Begripsbepaling		Hoe wordt de invulling ervaren	Factoren die uitvoering belemmeren
Politie		<ul style="list-style-type: none"> • Oppervlakkig, komt niet toe aan bevragen partners 	<ul style="list-style-type: none"> • Weinig tijd
OM	<ul style="list-style-type: none"> • Organisties begrijpen niet precies wat met deze rol bedoeld wordt 	<ul style="list-style-type: none"> • Als extra last naast werk 	<ul style="list-style-type: none"> • Ontbreekt mensen aan tijd
Reclassering NL	<ul style="list-style-type: none"> • Semi-vaag begrip 		
Bureau Jeugdzorg		<ul style="list-style-type: none"> • Wordt niet tussendoor afgecheckt hoe het loopt. • Monitoren niet • Spannend voor casusverantwoordelijke om Officier van Justitie aan te spreken 	
GIS (Kan ik niet echt iets over zeggen, woon te weinig overleggen bij om te oordelen)			
Trajectregisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Cv te vrijblijvend. • Niet altijd duidelijk wie verantwoordelijk 	<ul style="list-style-type: none"> • Cv verzuipt in zijn werk en ziet niet of acties open staan. • Ik ervaar nog niet de aanwezigheid cv, weinig dialoog mee. • Cv spreekt niet personen aan die afspraken niet zijn nagekomen 	
Directie Veiligheid (Kan niet zo goed overzien hoe rol wordt opgepakt)			
Procesregisseur	<ul style="list-style-type: none"> • Uiteenlopende verwachtingen • Iedereen heeft het er wel over, maar weet nog niet wat het is 	<ul style="list-style-type: none"> • Verschil in wat cv zou moeten doen en wat te doen is • Is lastig om iemand erop aan te spreken als er verschillende beelden zijn • Contact houden met andere organisaties 	<ul style="list-style-type: none"> • Capaciteit

Uit dit overzicht blijkt dat een veelgenoemd punt van kritiek is, dat actoren niet weten wat de betekenis is van casusverantwoordelijkheid. Ze gaven ook aan dat ze niet op de hoogte zijn van het functieprofiel, en dat deze ook niet is besproken in het casuoverleg, ten einde een gedeeld beeld te ontwikkelen. Daarnaast is er specifiek gevraagd naar de huidige invulling van deze rol, en

hier waren actoren zeer kritisch over. Ze lieten al doorschemeren wat zij belangrijke taken vinden, en hier kwam uit dat het van belang is om actief mensen aan te spreken en ze te monitoren. Tegelijkertijd zien actoren problemen om deze rol op te kunnen pakken. Het gebrek aan tijd is hier het belangrijkste obstakel voor de uitvoering van de functie. Om deze reden blijft casusverantwoordelijkheid zeer oppervlakkig, en dit houdt verband met het feit dat er niet gezamenlijk wordt gesproken over de verwachtingen van deze rol.

Inzetten op casusverantwoordelijkheid

Aan actoren is in de enquête gevraagd welke taken zij belangrijk vinden voor de casusverantwoordelijke.

Tabel 22: Percepties actoren over stellingen netwerkmanagement

	Ze onbelangrijk	Onbelangrijk	Neutraal	Belangrijk	Ze belangrijk
Er dient één regisseur aangewezen te worden voor het leiden van een casus	0	0	0	6	10
Afhankelijk van de problematiek die centraal staat, dient casusregie overgedragen te worden aan een andere actor	1	0	1	7	7
Vooraf stellen actoren regels op over taken, rollen en verantwoordelijkheden van de regisseur*	0	0	1	6	8
Activeren van betrokken actoren***	0	0	0	8	7
Optreden als mediator bij conflicten***	1**	0	1**	7	6
Verdelen van de taken en verantwoordelijken van de actoren	1**	0	2	8	5
Monitoring op uitvoering van taken	0	0	0	6	10

N=16

*N=15 opm. actoren bepalen taken en verantwoordelijkheden niet

**=Taak procesregisseur

***N=15 Respondent zei nvt.

Allereerst valt op dat de actoren de stellingen veelal beoordelen met belangrijk/zeer belangrijk.

Daarnaast gaven enkele respondenten tijdens het invullen van de vragenlijst een paar

opmerkingen zoals het feit dat volgens hun bepaalde taken bij de procesregisseur hoorden en niet bij de casusverantwoordelijke. Verder heeft een respondent de stelling over mediator en activeren van actoren opengelaten omdat deze niet van toepassing waren. Uit de resultaten springt ook zeer onbelangrijk bij overdracht van casusverantwoordelijkheid eruit. Deze respondent gaf al tijdens het interview aan dat het een beter idee is om het hele traject één casusverantwoordelijke te hebben, ongeacht welke problematiek, dan wel in te zetten trajecten leidend zijn.

De resultaten van de enquête geven een eerste indruk van de perceptie van actoren met betrekking tot casusverantwoordelijkheid. In de interviews zijn respondenten hier verder op ingegaan, en deze beelden zijn verdeeld naar de managementstrategieën afkomstig uit de theorie.

Tabel 23: Percepties over rol casusverantwoordelijke

	Inhoud	Samenwerking
Politie	<ul style="list-style-type: none"> Eindrapportage maken. Inhoudelijke verdieping maken 	<ul style="list-style-type: none"> Actoren aanspreken Monitoring
OM	<ul style="list-style-type: none"> Actief informatie vergaren 	<ul style="list-style-type: none"> Actoren aanspreken Monitoring Tijdig interveniëren Juiste partij aan tafel Escalatie
Reclassering NL	<ul style="list-style-type: none"> Terug agenderen naar overleg bij bijzonderheden 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoring
Bureau Jeugdzorg		<ul style="list-style-type: none"> Actoren aanspreken Monitoring Escalatie
GIS		<ul style="list-style-type: none"> Actoren aanspreken Monitoring Escalatie
Trajectregisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Actief informatie vergaren Nieuwe informatie delen Screening 	<ul style="list-style-type: none"> Tijdig afspraken nakomen Monitoren Koppelen afspraken Juiste partij aan tafel Escalatie
Directie Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> Kritisch op ingezette traject 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoring
Procesregisseur	<ul style="list-style-type: none"> Bijstellen plan van aanpak Elkaar bevragen 	<ul style="list-style-type: none"> Actoren aanspreken Monitoren Acties uitzetten op plan van aanpak Escalatie

Inhoud

Zoals uit de tabel is waar te nemen, hebben niet alle actoren in deze categorie aangegeven wat de casusverantwoordelijke moet doen. Het merendeel ging hier wel op in en hier zijn een aantal verschillende opmerkingen over geplaatst. Ze hebben voor een deel echter betrekking op het principe om meer inhoudelijk de diepte in te gaan. De term 'screening' werd hiervoor ook gebruikt en dit houdt in dat een casusverantwoordelijke een totaalbeeld krijgt van de cliënt. *"Is soms erg moeilijk, want is dat systeem staat zoveel. Bakken met informatie. Wil je je goed kunnen focussen op iemand, dan kost dat gewoon veel tijd."* Het probleem van de hoeveelheid te behandelen casussen, mag er echter niet toe leiden dat deze screening verwaterd. Wanneer deze inhoud namelijk volledig is, dan komt dit de overleggen ten goede. Daarnaast werd het belang van actief informatie vergaren aangestipt. *"Iemand moet de ruimte krijgen om vragen te stellen aan partners, van job, heb jij die en die informatie voor mij."*

Daarnaast hebben actoren ook een eigen verantwoordelijkheid in het delen van deze informatie met de casusverantwoordelijke. *"(..) mochten er ineens allemaal dingen spelen, dus er komt nieuwe informatie tot je beschikking, dan is het de bedoeling dat de casusverantwoordelijke deze informatie ook ontvangt. Dus in feite een soort verzamelpunt is."*

De eigen verantwoordelijkheid blijft namelijk voor een aantal mensen van belang, het kan niet zo zijn dat iemand pas informatie deelt, wanneer de casusverantwoordelijke daar om gevraagd heeft. Wanneer de casusverantwoordelijke nieuwe informatie heeft ontvangen, waardoor eventueel het plan van aanpak aangepast moet worden, dan heeft hij of zij de taak om dit terug te laten keren in het casusoverleg. Deze transparantie naar partners die niet direct betrokken zijn bij de casus, is belangrijk omdat zij dan weten op welke problematiek het accent ligt. *"Je stelt niet voor niks een plan van aanpak op, dus als iemand op bepaald moment vindt dat er van afgeweken moet worden, koppel dit dan terug en geef aan waarom je dit doet."*

De management van beeldvorming houdt ook verband met de kritiek op de ingezette trajecten. De casusverantwoordelijke heeft een kritische blik en kan *"(..) messcherp een traject toewijzen, waarvan die een professionele inschatting kan maken dat het ook zal bijdragen aan verbetering situatie van zo'n figuur."* Dit is een grote verantwoordelijkheid, en hier dient geïnvesteerd te worden in de kennis over alle in te zetten trajecten.

Samenwerking

Binnen dit thema heeft de casusverantwoordelijke de meeste verantwoordelijkheden volgens de actoren. Het aanspreken van actoren kent overlap met het actief vergaren van informatie, maar gaat ook verder dan dat. De betrokken medewerkers aanspreken, houdt ook in dat diegene wordt

aangemoedigd om werkzaamheden uit te voeren. *"Acties uitzetten op de to do's"* zo werd dit bijvoorbeeld omschreven. Die regie is nodig, omdat anders *"(..) de casus uit de vingers wegglijft"*. Volgens de actoren moet de casusverantwoordelijke de vinger aan de pols houden. Aanspreken van betrokkenen dient ook te gebeuren wanneer iemand zijn/haar taken niet heeft uitgevoerd. Het moet minder vrijblijvend en iemand mag dan ook best de overhand nemen, nu heerst er nog teveel gelijkheid waardoor mensen terughoudend zijn in het aanspreken van anderen. Koppelen van afspraken is eveneens een taak van de casusverantwoordelijke. Hij of zij fungeert als een spin in het netwerk, en dient zorg te dragen voor het leggen van de verbindingen tussen de actoren.

Door iedereen werd de nadruk op monitoring gelegd. De casusverantwoordelijke heeft de taak om de casus altijd 'in de gaten te houden', en dus de voortgang te volgen. Dit is een erg brede formulering, maar de essentie is dat er gecontroleerd wordt of anderen hun werk doen en of het plan verloopt zoals afgesproken.

Een andere veelgehoorde uitspraak had betrekking op de escalatiemogelijkheden van de casusverantwoordelijke. De casusverantwoordelijke dient in te grijpen wanneer de structuur waarin wordt samengewerkt niet de juiste is.

"De verantwoordelijke kijkt hoe het loopt en interenieert tijdig als het te lang gaat duren of er geen resultaten worden geboekt. Ook daarvandaan kijken waar problemen ontstaan, zodat als het structureel is, dat je dan zorgt dat het op hoger niveau mogelijk wordt opgelost."

Hieruit blijkt dat casusverantwoordelijkheid ook betekent dat er constant gelet wordt op verbeteringen die gemaakt kunnen worden.

Wanneer partners er gezamenlijk niet uitkomen, de voortgang onvoldoende is, of mensen voeren werkzaamheden niet uit, dan heeft de casusverantwoordelijke een escalatiemogelijkheid nodig. De aanpassing van de structuur houdt in dat er bijvoorbeeld een nieuw plan wordt gemaakt, waar eventueel andere actoren, een belangrijkere taak in kunnen hebben.

"Als je er niet uit komt, dan heeft hij de taak om dit op te schalen naar casusoverleg of procesregisseur."

"Als het met de voortgang niet goed gaat, tijdig aan de bel trekken. Indien deze signalen niks opleveren, dan opschalen in casusoverleg."

"Zorgen dat iedereen doet wat die moet doen, en als het niet gebeurt, dan moet je escalatiemogelijkheid hebben. Als escalatie heb je procesregisseur, die dan weer overkoepelende functie heeft."

Verder gaat het bij samenwerking in het netwerk ook om de aanwezigheid van de juiste actoren in het casusoverleg. Hierbij gaat het specifiek om het uitnodigen van een niet-vaste deelnemer, zoals een regiogemeente, of bijvoorbeeld het uitnodigen van de toezichthouder die komt

vertellen hoe het daadwerkelijk met de cliënt gaat. Deze taak houdt verband met de inhoud van de al eerder besproken percepties over actoren. Hier refereerde een persoon aan het ontbreken van de uitnodiging voor een niet-vaste deelnemer, en dit is een taak voor de casusverantwoordelijke. *"Soms ontbreekt de uitnodiging. Zou de casusverantwoordelijke voor moeten zorgen, dat de juiste partijen aan tafel zitten."*

Dit kan echter ook de taak zijn van de procesregisseur, afhankelijk van het feit of er al een casusverantwoordelijke is aangewezen. *"Ligt eraan of casusverantwoordelijke al benoemd is en het een onderdeel is van zijn plan, dan ligt het bij casusverantwoordelijke. Is het nog niet helder, dan zou het op verzoek van procesregisseur moeten zijn."*

Andere actoren die niet specifiek aangaven dat dit een taak voor de casusverantwoordelijke is, onderstrepen wel het belang van de uitnodiging van toezichthouders en niet-vaste partners.

Wie is de casusverantwoordelijke

Naast de taken die de casusverantwoordelijke op zich moet nemen, dient er ook gekeken te worden naar de vraag hoe bepaald moet worden *wie* deze rol krijgt. Hiervoor is het nodig om de huidige situatie in kaart te brengen. In het functieprofiel is opgenomen dat *"(..) de casusverantwoordelijke wordt bepaald op basis van de hoofdproblematiek van de cliënt, met dien verstande dat dit de ketenpartner is die op dat moment de beschikking heeft over de meest geschikte (wettelijke) interventies (Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond, 2012a)."*

Respondenten gaven over het algemeen aan dat dit de meest logische wijze van het toebedelen van casusverantwoordelijkheid is. Zij benadrukken dat het contact met de mensen die daadwerkelijk de plannen uitvoeren, de backoffice, gemakkelijker te maken is door een persoon die werkzaam is voor dezelfde organisatie. Het voordeel is namelijk zo kort mogelijke interactielijnen. Dit houdt dus in dat casusverantwoordelijkheid kan wisselen gedurende het proces. Dat zou betekenen dat de genoemde competenties uit het eerste hoofdstuk van de analyse, voor elke deelnemer van het casusoverleg moet gelden, omdat waarschijnlijk iedereen deze taak een keer op zich dient te nemen. Voor de actoren die de voorkeur geven aan deze wijze van toebedeling, geldt bovendien dat de kennis over het traject van groot belang is. De casusverantwoordelijke is immers bekend met de werkzaamheden van de eigen backoffice.

Aan de andere kant waren enkele actoren van mening dat deze structuur moet worden losgelaten. Zij stellen juist dat iemand niet dicht bij de problematiek hoeft te staan, omdat diegene dan in staat is om het proces met een kritischere blik te volgen. De gedachte hierachter is dat iemand van, bijvoorbeeld, de Reclassering door een ander eerder wordt aangespoord om te monitoren,

en te vragen hoe het daadwerkelijk gaat het met traject. Hierbij zijn er een tweetal mogelijkheden, namelijk het onderhouden van contact met de deelnemer van het overleg of er kan voor gezorgd worden dat de casusverantwoordelijke ook rechtstreeks in contact kan komen met de backoffice van de andere organisatie. Op die manier is er dus een meer kritischere benadering, vanwege de onbekendheid met de andere organisatie. Nadeel is echter wel het gebrek aan kennis over de andere actoren. Deze competentie zou dus eerst ontwikkeld moeten worden, zodat dit een serieuze optie kan worden. Het zou dan tevens mogelijk zijn om gedurende het proces één en dezelfde casusverantwoordelijke te houden, die snel volledig op de hoogte is van het hele dossier. Daarbij komt nog dat daardoor casusverantwoordelijkheid meer gelijk verdeeld kan worden.

Een laatste genoemde optie is om een tweede persoon naast casusverantwoordelijke te plaatsen, die dan specifiek het proces monitort. Het voordeel hiervan zou zijn dat er wel een verantwoordelijke is, die dicht bij de problematiek staat, maar dat monitoring door een actor, wel een kritischere blik toevoegt. De vraag is of dit een deelnemer van het overleg is, of dat er een aantal mensen worden aangesteld puur om het proces te sturen. Bij dit laatste dient er wel rekening te worden gehouden met het feit dat diegene inhoudelijk eerst alles moet leren en daarnaast is het de vraag wie en hoeveel hierin geïnvesteerd zou moeten worden.

Tabel 24: Positionering casusverantwoordelijke

	Cv staat dicht bij problematiek
Politie	Hoeft niet
OM	Hoeft niet
Reclassering NL	Ja
Bureau Jeugdzorg	Hoeft niet
GIS	Ja
Trajectregisseurs	Ja
Directie Veiligheid	Ja
Procesregisseurs	Ja, met eventuele aanvulling andere persoon

Er heerst dus enige verdeeldheid over de toewijzing van casusverantwoordelijkheid onder de actoren. In de algemene conclusie van dit stuk zal nader ingegaan worden op de koppeling van deze percepties aan de taken die uitgevoerd moeten worden.

6.7 Procesregisseur

Respondenten is ook gevraagd om aan te geven wat de rol van de procesregisseur is in het overleg. Het bleek dat hierover weinig meningsverschillen waren, en de genoemde taken komen

dan ook overeen met het functieprofiel zoals deze is opgesteld door het MT (Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond, 2012b).

Tabel 25: Taken procesregisseur

	Inhoud	Samenwerking in netwerk
Politie	<ul style="list-style-type: none"> Analyse voor overleg 	<ul style="list-style-type: none"> Bij stagnatie snel verbinding leggen Sturende rol in overleg
OM	<ul style="list-style-type: none"> Analyse voor overleg Aanzet hoe casus moet worden opgepakt 	<ul style="list-style-type: none"> Sturende rol in overleg
Reclassering NL	<ul style="list-style-type: none"> Analyse voor overleg 	<ul style="list-style-type: none"> Sturende rol in overleg
Bureau Jeugdzorg	<ul style="list-style-type: none"> Analyse voor overleg 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoring Verbindende schakel tussen alle hulpverlening Sturende rol (ook meer inhoudelijke rol) in overleg
GIS	<ul style="list-style-type: none"> Analyse voor overleg 	<ul style="list-style-type: none"> Sturende rol in overleg
Trajectregisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Analyse voor overleg 	<ul style="list-style-type: none"> Sturende rol in overleg
Directie Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> Analyse voor overleg 	<ul style="list-style-type: none"> Sturende rol in overleg
Procesregisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Analyse voor overleg 	<ul style="list-style-type: none"> Sturende rol in overleg

Inhoudelijk gezien heeft de procesmanager een belangrijke taak door het opstellen van de analyse. Deze kan pas goed uitgevoerd worden, indien de actoren tijdig informatie aanleveren. Het is voor iedereen wel van belang dat deze analyse gemaakt wordt, omdat dan een eenduidig overzicht van de casus ontstaat. Daarnaast is een enkele actor van mening dat de procesregisseur 'meer in kracht gezet' moet worden. Hiermee wordt bedoeld op het feit dat er ook een meer inhoudelijke rol wordt ingevuld, en niet alleen een procesmatige. Dit zou zich moeten uiten in het initiatief tonen voor het nemen van besluiten. Dus in plaats van af te wachten wat de actoren zouden willen, zou diegene ook mogen aangeven hoe het volgens hem of haar zou moeten. Verder is de procesregisseur verantwoordelijk voor het uitnodigen van de juiste partijen, indien er nog geen casusverantwoordelijke is aangewezen. Tot slot werd door iemand gezegd dat de monitoring van de casus door de procesregisseur moet worden gedaan. Deze blijft immers, volgens de respondent, eindverantwoordelijke over de casus. De invulling hiervan zou betekenen dat de procesregisseur, buiten het overleg om, de casusverantwoordelijke aanspreekt en informeert hoe de zaken verlopen.

Anders dan bij de casusverantwoordelijke zijn hier nauwelijks bijzonderheden, omdat de procesregisseur al enige tijd op deze wijze is ingesteld en hiervan is iedereen goed op de hoogte.

6.8 Conclusie

In dit hoofdstuk is aandacht geweest voor het verloop van de casusoverleggen en de invulling van het management.

Op basis van de structuur van het netwerk en het proces, kan ingegaan worden op de vraag wat voor type netwerk het Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond is. Het heeft zowel kenmerken van een service delivery system, als van een complex besluitvormingsproces. Actoren streven nagenoeg dezelfde doelen na en handelen op basis van input van diverse organisaties. Dit proces verloopt echter niet zonder obstakels, en de arena's (casusoverleggen) worden ook gekenmerkt door een complex besluitvormingsproces en de hierbij behorende verschillende typen onzekerheden. Het vertonen van strategisch gedrag is echter niet een issue in het VHRR. Wat opviel was de nadruk die actoren legden op het belang van samenwerking. Door middel van discussie komen ze nader tot elkaar en nemen ze gezamenlijk besluiten. Echter, een aandachtspunt hier is dat actoren soms maar gewoon akkoord gaan, terwijl ze eigenlijk nog over de casus willen discussiëren. Om de betrokkenheid van alle actoren te behouden, dient er aandacht te zijn voor de kwalitatieve inbreng, ook al zou dit leiden tot een verlenging, dan wel het instellen van een extra overleg. Daarbij kan dan eveneens geïnvesteerd worden in kennisdeling, wat op termijn een kwalitatieve verbetering is.

Over het algemeen waren actoren vrij positief over het verloop van de casusoverleggen. Positief is dat ze de meerwaarde van het proces zien en ook de wil hebben om zich constant te verbeteren. Dit laatste dient te gebeuren door daadwerkelijk in te zetten op casusverantwoordelijkheid, ofwel management van een casus. Duidelijk is wel dat actoren dan gezamenlijk hetzelfde beeld voor ogen hebben, wat ondanks enkele verschillen, geen onoverkomelijke opgave is. Het instellen van casusverantwoordelijkheid dient daadwerkelijk gefaciliteerd te worden, gezien de problemen die worden ervaren door een gebrek aan tijd om taken uit te voeren. Bovendien is gebleken dat het functieprofiel niet bij alle actoren is beland, waardoor hier ook verschillende verwachtingen zijn over de rol van de casusverantwoordelijke. Wat betreft de invulling ervan, zijn er een aantal taken meerdere keren genoemd. Inhoudelijk gezien moet de casusverantwoordelijke actief de betrokken deelnemers bevragen en informatie inwinnen. De samenwerking is voornamelijk het monitoren op de uitvoering van de taken en het betrekken van de juiste actoren. Invulling van deze rollen gaat echter geschieden door in het

overleg ruimte te creëren om het hier over te hebben. Zolang dit niet gebeurt zullen er altijd verschillende verwachtingen bestaan. Gezien de resultaten van de enquête over dit onderwerp, gaat het proces pas naar wens verlopen bij invulling van management.

Voor de invulling van de rol van de procesregisseur zijn er minder verschillen tussen actoren. Wel is het van belang dat diegene in het overleg ervoor zorgt dat er meer to the point wordt gewerkt, wat gezien de volle agenda's van groot belang is.

7. Conclusies en aanbevelingen

In dit onderzoek stond de vraag: 'Hoe wordt de casusverantwoordelijke bepaald en op welke wijze dient er invulling te worden gegeven aan deze rol?' centraal. Hiervoor waren er drie deelvragen opgesteld die ingingen op de structuur van het netwerk, het proces en het management. In dit hoofdstuk zal een antwoord gegeven worden op deze deelvragen, waarna de hoofdvraag eveneens kan worden beantwoord. Tot slot zullen enkele aanbevelingen worden gedaan voor het Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond.

7.1 Structuur van het netwerk

Uit de analyse is gebleken dat er redelijk veel actoren participeren in het netwerk. Daarbij dient wel gelet te worden op het niveau van analyse, want wanneer er gekeken wordt naar één bepaald overleg, dan doen er ongeveer 8 verschillende organisaties mee. Over het geheel genomen heerst er tevredenheid over de deelname van de organisaties, omdat er zo voldoende kennis aanwezig is. Bovendien is duidelijk het besef aanwezig dat actoren afhankelijk van elkaar zijn, met name op het gebied van kennis en bevoegdheden.

Wat betreft het type netwerk, kan gesteld worden dat er sprake is van een service implementatie netwerk, met daarbij ook kenmerken van een complex besluitvormingsproces. Actoren streven met elkaar het doel na om recidive te voorkomen en de mensen in zorg te krijgen. Daarbij levert iedereen een deel van de informatie aan, voor het vormen van de analyse. Over de rollen en taken is er momenteel alleen nog geen overeenstemming bereikt over de invulling van de casusverantwoordelijke, maar men streeft er naar om dit te veranderen. De gedeelde uitkomsten zijn over het algemeen aanvaardbaar, waarbij er soms meer aandacht kan worden gegeven aan het daadwerkelijk betrekken van iedere actor, zodat ze niet alleen passief akkoord gaan.

Componenten van het complexe besluitvormingsproces zijn de verschillende onzekerheden waar actoren mee te maken hebben. Dit komt voort uit het feit dat er organisaties deelnemen vanuit de zorg - en justitiële kant, wat inhoudt dat er verschillende beelden kunnen zijn over de wijze waarop de problematiek kan worden aangepakt. Tevens zijn er verschillende strategieën die actoren kunnen toepassen, maar het is gebleken dat er geen grote tegenstrijdigheden zijn tussen betrokken organisaties en dus heeft het Veiligheidshuis meer weg van een service implementatie netwerk dan een complex besluitvormingsproces.

Het bleek dat er een aantal mondelinge procesregels zijn vastgesteld. Actoren zijn niet van mening dat er regels ontbreken, maar verlangen wel meer sturing op de bestaande regels.

De sturingsvorm die het beste past bij het Veiligheidshuis, is op meerdere manieren te benaderen. Wanneer er gekeken wordt naar de gehele organisatie, dan kan gesteld worden dat het een NAO is. Echter, de verschillende overleggen zijn ook te beschouwen als een netwerk met een eigen sturingsvorm. Dan is er sprake van een NAO (de procesregisseur) en een leiderorganisatienetwerk (casusverantwoordelijke), waarbij besluiten gezamenlijk worden genomen, waardoor de invloed van actoren groot is en er ook componenten van een zelfregulerend netwerk naar voren komen.

De wijze waarop dit service implementatie netwerk is georganiseerd, is dus niet op één manier te beantwoorden, maar hangt af van wat als uitgangspunt wordt genomen. Omdat hier de casusoverleggen centraal stonden, is de vraag of de opzet van een NAO en leiderorganisatie tezamen goed samengaan. Hier kan een positief antwoord op worden gegeven, omdat de scheiding tussen aansturing van het overleg en één casus duidelijk erkend wordt door de verschillende actoren.

7.2 Proces in het netwerk

Het Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond kent een procesomschrijving, die geldt voor alle verschillende casusoverleggen. Aan actoren is gevraagd hoe dit in de praktijk verloopt, en er waren verschillende opvattingen hierover. Er waren veel positieve geluiden, maar er is ruimte voor verbetering in de agendering, voorbereiding, verloop van de vergaderingen en de inhoud hiervan. Voor wat betreft de agendering is gebleken dat niet iedereen positief is over de hoeveelheid casussen die per overleg moeten worden besproken, en ook zijn er mensen van mening dat er minder doorgeagendeerd moet worden.

De voorbereiding kan beter omdat afspraken niet altijd worden nagekomen, waardoor een casus wordt besproken waar belangrijke informatie voor ontbreekt. Niet iedereen was deze mening toegedaan, maar toch is het van belang om hier kritisch naar te blijven kijken. Daarnaast is de wijze waarop personen informatie delen nog niet optimaal, en kan er meer structuur in aangebracht worden. Specifiek voor het Jeugdoverleg geldt dat door de gescheiden informatiesystemen, de informatie niet gedeeld wordt, waardoor de voorbereiding min of meer in het overleg plaatsvindt. Deze discussie vindt op een hoger niveau plaats, maar zorgt wel voor irritatie in het proces.

Het overleg zelf kan volgens de actoren nog scherper. Zo wordt er soms onvoldoende to the point gewerkt en kan de betrokkenheid van actoren die een minder grote rol hebben voor een

casus worden vergroot. Daarbij is het zo de kennis over elkaars professie nog onvoldoende is, en in de toekomst zou iedereen graag zien dat dit verbeterd. Verder is het van belang dat er meer aandacht komt voor de kennisoverdracht van het Jeugdoverleg naar volwassenen. Actoren zien de meerwaarde van een al opgebouwd dossier in, en willen dat dit verbeterd.

Over het algemeen oordelen de actoren positief over het proces, maar toch zien ze graag nog enkele verbeteringen. Daarbij beseft iedereen dat sommige minpunten voortkomen uit de hoeveelheid werk die te doen is, maar toch gaat de kwaliteit omhoog wanneer de voorbereiding scherper is, en de vergaderingen meer plangericht worden.

7.3 Netwerkmanagement

De rol van de casusverantwoordelijke is beschreven in het functieprofiel, maar deze is niet bij iedereen bekend. Omdat de invulling van deze rol ook niet is besproken in casusoverleggen, bestaat er veel onduidelijkheid over. Om deze reden is het moeilijk om daadwerkelijk te kunnen oordelen over de wijze waarop er momenteel invulling wordt gegeven aan deze rol. Wel werd duidelijk dat actoren belang hechten aan meer leiding en dus moet er een gedeeld beeld worden gecreëerd van casusverantwoordelijkheid. Mensen steken, door de onduidelijke verwachtingen, weinig energie in het leiden van de casus, maar dit komt ook door het gebrek aan tijd. Actoren zijn van mening dat het moeilijk is om echt regie te kunnen voeren op een casus en dit zal in de toekomst meegenomen moeten worden in de zwaarte van de rol, en eventueel ook in wie de taak het beste kan uitvoeren.

De invulling van de taken van de procesregisseur verlopen wel zoals gewenst, en hier is ook weinig onduidelijkheid over. Het is van belang dat de procesregisseur de analyse opstelt (op basis van beschikbare informatie van organisaties) en de vergaderingen leidt. Daarbij was een enkeling van mening dat deze rol ook meer inhoudelijk opgepakt zou mogen worden, waar dat nu vooral procesmatig is. In principe zijn procesregisseurs gedetacheerd vanuit een deelnemende organisatie, dus beschikken ze wel over inhoudelijke kennis. Daarnaast kan het goed zijn voor het verloop van het besluitvormingsproces.

7.4 Aanbevelingen

Het Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond kent een dilemma, gelet op de wensen van actoren en de problemen die zij signaleren in het proces. De wens is om daadwerkelijk invulling te geven aan casusverantwoordelijkheid, maar een belangrijk knelpunt is het gebrek aan tijd hiervoor, vanwege andere werkzaamheden. Het daadwerkelijke leiden van een casus is nog niet van start gegaan, maar als actoren nu al gebrek aan tijd als oorzaak aanwijzen, dan zal er gekeken moeten worden

naar mogelijkheden om dit toch te faciliteren. Hier zal een eerste aanzet toe worden gegeven. Allereerst zijn er enkele algemene opmerkingen over het proces, waarna vervolgens specifiek ingegaan wordt op de casusverantwoordelijkheid.

Actoren gaven meerdere keren aan dat men onvoldoende op de hoogte is van elkaars mogelijkheden. Voor een buitenstaander is dit moeilijk te begrijpen, aangezien organisaties al enkele jaren met elkaar samenwerken. Het is van belang dat hier meer in geïnvesteerd wordt en daarom zou iedere organisatie een presentatie moeten geven met daarin duidelijkheid over de mogelijkheden waarover ze beschikken. Denk hierbij aan het gebruik van praktijkvoorbeelden, waardoor actoren de werking ervan beter zullen begrijpen.

Evalueer met elkaar het verloop van de casusoverleggen. Verschillende respondenten gaven aan dat er weinig ruimte is voor evaluatie, maar door hier op in te zetten, kan dit voor de toekomst een positief effect opleveren. Bespreek hierin de bijdrage die iedereen levert, en de wijze waarop besluiten tot stand komen.

Naast deze twee meer algemene opmerkingen, wordt er nu ingegaan op de casusverantwoordelijkheid. Hiervoor is ook gekeken naar het belang van bepaalde competenties en een aantal komen zijn in ieder scenario van belang:

- Mandaat: Het is van belang dat de verantwoordelijke over de bevoegdheden beschikt om besluiten te mogen nemen
- Regie kunnen en durven voeren: Nu wordt er nog gewerkt vanuit het idee dat iedereen gelijk is, maar leiderschap dient gevoerd te worden en dit houdt ook in dat iemand overtuigingskracht heeft
- Verbindingen maken: Het kunnen maken van de juiste connecties is van belang voor het werken in een casus
- Resultaatgericht: De verantwoordelijke moet altijd voor ogen hebben of het plan zinvol is of dat het geen resultaat oplevert
- Analytisch scherp: Een casusverantwoordelijke moet informatie op de juiste wijze interpreteren en de hoofd- en bijzaken kunnen scheiden
- Samenwerkingsgericht: De casusverantwoordelijke moet in staat zijn om met diverse personen samen te kunnen werken en ze leiding geven.

Gedurende het traject blijft dezelfde persoon casusverantwoordelijke

Deze mogelijkheid biedt, zoals in hoofdstuk 6 aan bod kwam, voordelen zoals het feit dat de verantwoordelijke in de loop der tijd kennis over de casus ontwikkeld, en daardoor goed op de hoogte is van de verschillende mogelijkheden die zijn ingezet. Daarnaast kan dit leiden tot meer betrokkenheid, omdat de verantwoordelijkheid niet is af te schuiven. Tevens is er een balans mogelijk waarbij de casus tijdelijk meer vanuit de eigen organisatie wordt behandeld, maar daarnaast is de kritische blik aanwezig als een andere actor zich meer met de casus moet bemoeien. Tot slot kan er zo een meer evenwichtige verdeling van casusverantwoordelijkheid worden gemaakt, omdat het niet hoeft af te hangen van de heersende problematiek.

Aan deze optie kleeft echter een nadeel, want wanneer de casus niet vanuit de eigen organisatie wordt behandeld, dan kan dit een omslachtiger traject teweegbrengen. De korte lijnen naar de backoffice zijn er namelijk niet.

Een belangrijke competentie die nog niet als standaard is genoemd, is hier de kennis van de beschikbare mogelijkheden. Omdat casusverantwoordelijkheid niet wisselt, moet de persoon ook veel weten over andere organisaties en hun mogelijkheden.

Belangrijke regel die hiervoor geldt is dat: de casusverantwoordelijke regelmatig (wekelijks/om de week) individueel contact heeft met betrokken organisaties en dit terugkoppelt naar andere organisaties die zich eveneens met deze casus bezighouden

Afhankelijk van de problematiek wisselt casusverantwoordelijkheid

Voordeel van deze optie is dat er altijd korte lijnen zijn naar de backoffice die ermee werkt. Bovendien heeft de casusverantwoordelijkheid veel kennis in huis, wat de kwaliteit ten goede komt.

Nadelig hieraan is dat het risico dreigt dat de verantwoordelijke onvoldoende kritisch is, omdat het de eigen organisatie betreft en er dan ook onvoldoende gemonitord zou worden. Bovendien betekent deze oplossing een onevenredige verdeling van casusverantwoordelijkheid onder actoren, omdat een zorgorganisatie, zoals de Reclassering, nu eenmaal de taak heeft om toezicht te houden op zorgtrajecten. Dit kan ertoe leiden dat de verantwoordelijke te weinig tijd heeft om echt goed sturing te geven. Tot slot hoeft niet altijd duidelijk te zijn wat de overheersende problematiek is, waardoor er vooral gediscussieerd wordt wie de leiding moet nemen, terwijl het relevant is dat er sturing komt, en niet de vraag wie dit moet gaan doen.

Voor wat betreft de competenties zijn hier geen toevoegingen nodig.

De regel die hiervoor geldt is dat, wanneer het proces niet goed verloopt, de casusverantwoordelijke dit direct meldt bij de procesregisseur.

Er worden twee personen verantwoordelijk, één die het proces bewaakt en de ander is tijdelijk, afhankelijk van de problematiek

In deze variant wisselt de inhoudelijke kant van casusverantwoordelijkheid, ofwel er zijn korte lijnen naar de backoffice. Daarbij is het voordeel voor deze persoon dat diegene niet het hele proces hoeft te bewaken, omdat daarvoor iemand anders is aangesteld. De rol van deze persoon is het bewaken van het proces en monitoren op de uit te voeren taken. Er is dus winst door zowel de korte lijnen te handhaven, als het niet extra belasten van mensen die deelnemen aan de casusoverleggen. Bovendien kan de procesbewaker optreden als een ‘spin in het web’, waar iedereen informatie aan deelt, en deze wordt dan door de verantwoordelijke met de rest gedeeld. Wat nadelig kan zijn is dat er onvoldoende afspraken worden gemaakt, waardoor de monitoring niet echt van de grond komt. Bovendien kost het ook extra tijd om de procesbewaker bij te praten.

Voor de persoon die als procesbewaker optreedt is het van belang dat diegene in staat is om de ander te stimuleren. De inhoudelijke rol is voor de procesbewaker minder belangrijk.

Een belangrijke procesregel binnen deze mogelijkheid is: De inhoudelijk verantwoordelijke heeft elke week/twee weken contact met de procesbewaker

Conclusie drie mogelijkheden

Het VHRR kan op verschillende manieren invulling geven aan de rol van casusverantwoordelijkheid.

Gelet op de kritieken over de hoeveelheid casussen en de geringe tijd die deelnemers hebben, lijkt het verstandig om procesbewakers aan te stellen, naast iemand die zich bezighoudt met de eigen backoffice. De wens is namelijk om echt sturing te hebben in het proces, maar dat kan alleen wanneer er ook tijd in geïnvesteerd wordt, en dit blijkt een moeilijk punt voor veel actoren.

Echter, wanneer de financiële middelen hiervoor niet aanwezig zijn, dan is het een goede optie om casusverantwoordelijkheid eerst toe te spitsen op enkele casussen (bijvoorbeeld de echt zwaardere problematiek). Op deze wijze komt er ook structuur in het proces, en is het voor actoren mogelijk om toch voldoende tijd te investeren.

De optie om gedurende het proces één persoon verantwoordelijk te maken, heeft alleen nut wanneer er veel geïnvesteerd wordt in het delen van kennis. Het voordeel is wel dat de caseload meer kan worden verdeeld.

Reflectie

Het onderzoek is uitgevoerd binnen het Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond. De vraag is of resultaten hiervan breder getrokken kunnen worden. Zoals Korteland (2010) al aangaf over innovaties, blijkt het wel mogelijk om van elkaar te *leren* maar niet te *kopiëren* omdat processen een eigen dynamiek kennen, en daarmee ook specifieke problemen. Het is gebleken dat in het VHRR vooral het aantal casussen ertoe leidt dat er weinig ruimte is voor casusverantwoordelijkheid. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat dit in een ander Veiligheidshuis niet geldt, waardoor er gemakkelijker geïnvesteerd kan worden in deze ontwikkeling. Aan de andere kant heeft dit onderzoek interessante thema's aan het licht gebracht, zoals de vraag *wie* het beste de rol van casusverantwoordelijke kan invullen. Uit de landelijke stukken bleek dat er standaard gesproken wordt van verantwoordelijkheid bij de partij die het dichtst bij de problematiek staat, maar in het VHRR wordt ook serieus gedacht aan andere opties. De beste manier om hier achter te komen, is om casusverantwoordelijkheid echt in werking te brengen.

Een minder sterk punt van dit onderzoek is dat er onvoldoende aandacht is geweest voor een afzonderlijke beschouwing van de casusoverleggen. Binnen ieder casusoverleg zijn er immers andere problemen die een rol spelen, en in de toekomst zou casusverantwoordelijkheid meer gedetailleerd per overleg moeten worden beschreven.

Daarnaast is er te weinig aandacht geweest voor de betekenis van casusverantwoordelijkheid in verhouding tot de backoffices, ofwel de mensen die daadwerkelijk met de casussen aan de slag gaan. De wederzijdse verwachtingen qua frequentie en inhoud van contact zouden onderzocht moeten worden.

Verder was het waardevol geweest om vaker te observeren, omdat er verschillende beelden waren over wat goed en niet goed ging (volgens respondenten uit hetzelfde overleg). Op deze wijze had er meer kritisch ingegaan kunnen worden op het procesverloop.

Literatuur

- Agranoff, R., McGuire, M. (1999). *Managing in network settings*. Policy Studies Review, (16-1), Spring 1999 (19-34).
- Agranoff, R., McGuire, M. (2001). *Big questions in public network management research*. J-PART, (11-3), 2001 (295-326).
- Alter, C. (1990). *An Exploratory Study of Conflict and Coordination in Interorganizational Service Delivery Systems*. The academy of management journal, (33-3), sep. 1990, (478-502).
- Bronstein, L.R. (2003). *A model for interdisciplinary collaboration*. Social work (297-306).
- Bruijn, J.A, de, Heuvelhof, E.F., ten en Veld, R.J., in 't. (2002). *Procesmanagement, over procesmanagement en besluitvorming*. Schoonhoven, 1998. Academic service. (2e druk; 2002).
- Järvensivu, T., Möller, K. (2009). *Metatheory of network management: A contingency perspective*. Industrial Marketing Management, (38), 2009 (654-661).
- Kenis, P., Provan, K. (2008). *Het network-governance-perspectief*. Business process management (296-312).
- Kenis, P., Provan, K.G. (2009). *Towards an exogenous theory of public network performance*. Public Administration, (87-3), 2009 (440-456).
- Klijn, E.H. (1996). *Analyzing and Managing Policy Processes in Complex Networks : A Theoretical Examination of the Concept Policy Network and Its Problems*. Administration & Society, (28-1), May 1996 (90-119).
- Klijn, E.H., Koppenjan, J., Termeer, K. (1995). *Managing networks in the public sector. A theoretical study of management strategies in policy networks*. Public Administration, (73), Autumn 1995 (437-454).
- Klijn, E.H., Steijn, B., Edelenbos, J. (2010). *The impact of network management on outcomes in governance networks*. Public Administration, (88-4), March 2010 (1063-1082).

Koppenjan, J., Klijn, E.H. (2004). *Managing uncertainties in networks*. London. Routledge.

Korteland, E. (2010). *Diffusie en adoptie van interorganisatorische innovaties in de publieke sector. Een onderzoek binnen de beleidssectoren onderwijs en veiligheid*

Milward, H.B., Provan, K.G. (2006). *A manager's guide to choosing and using collaborative networks*. IBM Center for the business of government.

Provan, K.G., Fish, A., Sydow, J. (2007). *Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks*. Journal of management, (33-3), June 2007 (479-516).

Provan, K.G., Kenis, P. (2007). *Modes of network governance: structure, management, and effectiveness*. J-PART, (18), 2007 (229-252).

Rethemeyer, R.K., Hatmaker, D.M. (2007). *Network management reconsidered: An inquiry into management of network structures in public sector service provision*. J-PART, (18), 2007 (617-646).

Sørensen, E., Torfing, J. (2009). *Making governance networks effective and democratic through metagovernance*. Public Administration, (87-2), 2009 (234-258).

Swanborn, P.G. (2008). *Case-study's. Wat, wanneer en hoe? Boomonderwijs*.

Van Thiel, S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek, een methodologische inleiding*. Bussum. Coutinho.

Overige bronnen

Algemeen Dagblad. *Intensieve aanpak criminelen Rotterdam werkt*.
[<http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3552198/2013/11/27/Intensieve-aanpak-criminelen-Rotterdam-werkt.dhtml>].

Mannak, R. en Geelhoed, K (2010). *De effectiviteit van veiligheidshuizen. Een totaalbeschouwing*.

Ministerie Veiligheid en Justitie (2012). *Wijziging in de verdeling van de financiering van Veiligheidshuizen*.

Ministerie Veiligheid en Justitie. (2013a). *Landelijk Kader Veiligheidshuizen*.

Ministerie Veiligheid en Justitie (2013b). *Frequently asked questions*.

Ministerie Veiligheid en Justitie (2013c). *Landelijk congres Veiligheidshuizen*.

Peters, I. en Groeneveld, A (2011). *Eindnotitie leertuin professionele standaard*.

Programma doorontwikkeling Veiligheidshuizen (2012). *Activiteitenplan programma doorontwikkeling veiligheidshuizen 2012-2013*.

Rovers, B. (2011). *Resultaten van veiligheidshuizen. Een inventarisatie en evaluatie van beschikbaar onderzoek*.

Vos, Balder, Van Hemert, Wagenaar (2013). *Onmogelijke levens, botsende logica's en eigenzinnige professionals. Organisatorische uitdagingen bij de aanpak van veelplegers*. Platform 31.

Veiligheidshuis. *Hoever Veiligheidshuizen zijn er in Nederland?* [<http://veiligheidshuis.nl/vragen.php>]. 12-05-2013.

Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond (2012a). *Functieprofiel casusverantwoordelijke*.

Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond (2012b). *Functieprofiel procesregisseur*.

Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond. (2013). *Werkplan 2013-2014*.

Williamschrikkergroep.nl

[<http://www.williamschrikkergroep.nl/index1.php?id=0&cat=4b17e39d9c4a2>]. 15-01-2014.

Bijlagen

Bijlage 1: Interview

- Huidige organisatie van de casusoverleggen
- Verloop van het proces
- De taken en verantwoordelijkheden van de casusverantwoordelijke

Allereerst zou ik graag willen weten
Wat uw rol is in de casusoverleggen?

Kunt u mij vertellen wat het doel is van uw organisatie?

- Denkt u dat andere actoren hetzelfde doel hebben? Zo niet, wat zou het verschil zijn?

Huidige organisatie van de casussen

Percepties over actoren:

Wie zijn volgens u de belangrijkste actoren in een casus en waarom?

- Ontbreken er actoren, zo ja welke?
- Zijn er actoren die een leidende rol vervullen? Op welke wijze uit zich dit?
- Zijn er actoren die een actievere rol moeten vervullen? Hoe en waarom?

Regels in de casussen:

Zijn er in het algemeen of per casus afspraken gemaakt over:

- Delen informatie?
- De frequentie van overleggen?
- Indien regels aanwezig zijn, worden ze nageleefd?
- Indien regels niet aanwezig zijn, zouden ze er moeten komen en waarom wel/niet? En welke regels zouden dit kunnen zijn

Verloop van het proces

Organisatie van het netwerk:

Wat is op dit moment uw oordeel over de frequentie van de interactie die u heeft in een casus?

Hoe beoordeelt u de samenwerking op dit moment en waarom?

- Kunt u hierbij nader ingaan op de samenwerking tussen verschillende typen organisaties (zorg en justitie)?
- Wat gaat goed in de samenwerking?
 - Voldoende verspreiding van informatie in het netwerk?
 - Hoe wordt deze informatie volgens u geïnterpreteerd? Zijn hier verschillen te benoemen met belangrijke gevolgen?
- Wat zijn knelpunten? Hoe wordt hier mee omgegaan indien aanwezig?
- Zijn er verschillen in opvattingen over problematiek en aanpak hiervan? Waaruit blijkt dit?
- Hoe wordt hier mee omgegaan?

Hoe worden besluiten genomen in een casus?

Casusverantwoordelijkheid

Is er volgens u een casusverantwoordelijke nodig?

- Waarom?
- Heeft deze regisseur alleen een leidinggevende rol of vervult hij/zij ook een andere rol in de casus?

Wie zou volgens u de casusverantwoordelijke moeten zijn? Iemand die dichtbij problematiek staat of juist niet

Hoe belangrijk vindt u dat de regisseur actief het proces aanstuurt en waarom?

- Hoe belangrijk zijn voor u de onderstaande taken en kunt u dit toelichten?
 - Activeren actoren / betrokkenheid vergroten
 - Anticiperen op afspraken
 - Conflicten managen
 - Monitoren op uitvoering taken

Wat zijn volgens u andere, nog niet genoemde, taken van deze regisseur en waarom?

Hoe verhouden de casusverantwoordelijke en procesregisseur zich tot elkaar?

Bijlage 2: Enquête

Organisatie:

Onderstaand een aantal stellingen over:

Vertrouwen
Interacties
Casusregie
Tevredenheid over proces

Ga in uw beoordeling uit van alle casussen waaraan u deelneemt.

Vertrouwen:

Er zijn 5 items over vertrouwen. Hierbij zijn 5 keuzemogelijkheden.

	Helemaal mee eens	Mee eens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
Actoren komen hun afspraken na	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actoren houden rekening met elkaars belangen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er is vertrouwen in de goede intenties van andere actoren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actoren geven elkaar het voordeel van de twijfel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er wordt geen misbruik gemaakt van inspanningen van andere actoren voor eigen belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Interacties

In onderstaande tabel kunt u aangeven hoe vaak u contact heeft met de andere organisaties
BUITEN DE REGULIERE OVERLEGGEN OM.

NB: Streep organisaties door waar u niet mee werkt. Onderaan is ruimte voor invulling van organisaties die ontbreken

	Minstens een keer per week	Minstens een keer per twee weken	Minstens een keer per maand	Minstens een keer per kwartaal	Minstens een keer per halfjaar	Nooit
Politie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Openbaar Ministerie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Raad voor Kinderbescherming	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bureau Jeugdzorg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
William Schrikker Groep	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemeentelijke Interventie Specialist (GIS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Justitiële Jeugdinrichting de Hartelborgt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trajectregisseurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dienst Justitiële inrichtingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Directie Veiligheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reclassering NL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reclassering Bouman GGZ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reclassering Leger des Heils	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Management:

Onderstaand 6 items over de regisseur in een casus. Het betreft algemene stellingen over de rol die een **CASUSREGISSEUR** moet vervullen

	Zeer belangrijk	Belangrijk	Noch belangrijk, noch onbelangrijk	Onbelangrijk	Zeer onbelangrijk
Er dient één regisseur aangewezen te worden voor het leiden van een casus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Afhankelijk van de problematiek die centraal staat, dient casusregie overgedragen te worden aan een andere actor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vooraf stellen actoren regels op over taken, rollen en verantwoordelijkheden van de regisseur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Activeren van betrokken actoren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Optreden als mediator bij conflicten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verdelen van de taken en verantwoordelijken van de actoren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monitoring op uitvoering van taken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Proces uitkomsten:

Onderstaande 6 items gaan over het verloop van het proces en de tevredenheid hierover.

	Helemaal mee eens	Mee eens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
Zonder regie verloopt het proces naar wens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De verschillende perspectieven van actoren worden goed met elkaar in verbinding gebracht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Regelmatig vinden er binnen de casus interacties plaats tussen alle betrokken actoren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alle actoren nemen hun verantwoordelijkheid en voeren taken uit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Over het algemeen werk ik prettig samen binnen een casus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alle relevante informatie wordt tussen de actoren gedeeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er is consensus over de te ondernemen acties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bijlage 3

Lijst van respondenten

Jur Verbeek	Gemeente Rotterdam
Martin de Vos	GGD Rotterdam
Rene Stift	O.M.
Rob Ducaneaux	O.M.
Osman Catik	Politie Rotterdam
Leon Martin	Gemeente Rotterdam
Alekos Kaisis	Gemeente Rotterdam
Kees Zeebregts	Gemeente Rotterdam
Maarten van Boekel	Politie Rotterdam
Mark Jacobs	Bureau Jeugdzorg
Jolanda Aarts	Reclassering Nederland
Ina Warnar	Reclassering Nederland
Ione Merian	GGD Rotterdam
Marieke Karel	Politie Rotterdam
Astrid Vromans	Gemeente Rotterdam
Yvonne Verheij	Raad voor Kinderbescherming