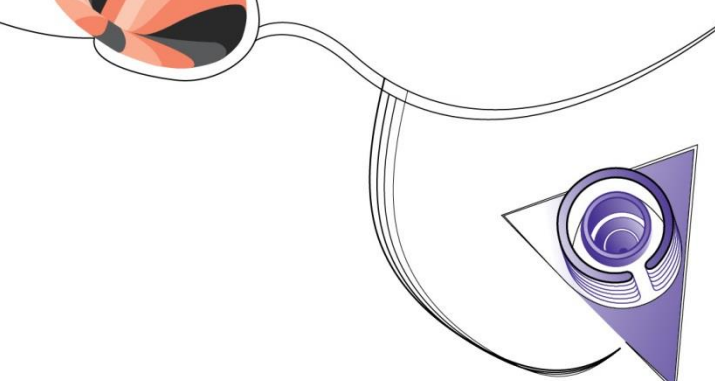


‘Datgene doen, door diegene die dat op dat moment het beste kan’

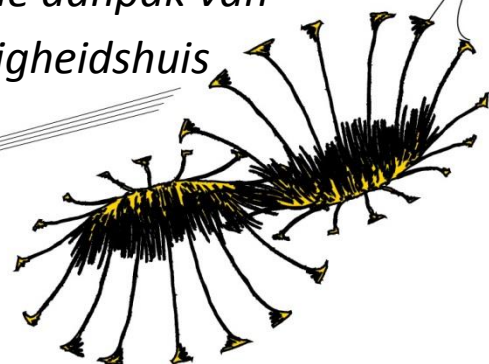
Een analyse van de interdisciplinaire samenwerking en de effectiviteit van het netwerk bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren door het Veiligheidshuis regio Arnhem

Romy Langkamp

Januari 2014

In opdracht van:

Veiligheidshuis regio Arnhem



‘Datgene doen, door diegene die dat op dat moment het beste kan’

Een analyse van de interdisciplinaire samenwerking en de effectiviteit van het netwerk bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren door het Veiligheidshuis regio Arnhem

Naam: Romy Langkamp (s1097962)

Plaats: Enschede

Datum: 20 januari 2014

Instelling: Universiteit Twente

Studie: Bestuurskunde

Eerste begeleider UT: Dr. A.J.J. Meershoek

Tweede begeleider UT: Dr. P.J. Klok

Begeleider Veiligheidshuis regio Arnhem: H. Kleinrouweler

Bachelor opdracht

UNIVERSITEIT TWENTE.



Samenvatting

Deze scriptie gaat over de interdisciplinaire samenwerking en de effectiviteit van het netwerk bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren door het Veiligheidshuis regio Arnhem. Centraal in dit onderzoek staat dan ook de vraag:

In hoeverre is er sprake van interdisciplinaire samenwerking en een effectief netwerk bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren door het Veiligheidshuis regio Arnhem in de periode 2010 tot 2013?

Een Veiligheidshuis is een samenwerkingsverband tussen verschillende veiligheidspartners en richt zich op een integrale probleemgeoriënteerde aanpak ter bevordering van de sociale veiligheid (COT, 2008). Onder de veiligheidspartners worden onder andere de gemeente, het OM, de politie, de Raad voor de Kinderbescherming en de reclassering verstaan (COT, 2008).

De aanpak van jeugd(groepen)overlast door het Veiligheidshuis regio Arnhem bestaat uit drie verschillende aanpakken: een aanpak gericht op de problematische groep, een aanpak gericht op het domein of gebied waar de groep overlast veroorzaakt en een aanpak gericht op individuele risicojongeren uit de groep. Dit onderzoek heeft betrekking op de laatste aanpak.

Voor de beantwoording van de hoofdvraag is gekeken naar variabelen die uit de relevante literatuur naar voren komen als van belang zijnde voor interdisciplinaire samenwerking. Als men wil kunnen spreken van interdisciplinaire samenwerking moeten er vijf hoofdcomponenten aanwezig zijn, namelijk: wederzijdse afhankelijkheid, nieuw gecreëerde professionele activiteiten, flexibiliteit, collectief eigendom van doelen en reflectie op het proces. Naast deze hoofdcomponenten is er een aantal factoren van invloed op de interdisciplinaire samenwerking, namelijk: beroepsrol, structurele kenmerken, persoonlijke kenmerken en de geschiedenis van samenwerking.

Tevens is gekeken naar variabelen die uit de relevante literatuur naar voren komen met betrekking tot de effectiviteit van netwerken. In dit verband wordt een drietal basisspanningen genoemd die van belang zijn, namelijk: efficiëntie versus inclusiviteit, interne versus externe legitimiteit en flexibiliteit versus stabiliteit.

Voor dit onderzoek is een casestudy gedaan bij het Veiligheidshuis regio Arnhem. Hier is gedurende een aantal weken stagegelopen en zijn overleggen over individuele risicojongeren bijgewoond. Tevens zijn er interviews gehouden met een zestal professionals die betrokken zijn bij de integrale aanpak. Daarnaast zijn documenten van het Veiligheidshuis regio Arnhem geraadpleegd en is informatie verkregen van een ketenregisseur.

De belangrijkste conclusies van dit onderzoek zijn dat vier van de vijf de hoofdcomponenten, die bepalen of men kan spreken van interdisciplinaire samenwerking, aanwezig zijn bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren door het Veiligheidshuis regio Arnhem. De component 'nieuw gecreëerde professionele activiteiten' is afwezig vanwege het ontbreken van een samenwerkingsovereenkomst. Het opstellen van een dergelijke overeenkomst zal er toe leiden dat ook deze component aanwezig zal zijn. Met betrekking tot de factoren die van invloed zijn op de interdisciplinaire samenwerking, is gebleken dat alle factoren op positieve wijze aanwezig zijn. Bij de factoren 'beroepsrol' en 'persoonlijke kenmerken' kunnen echter verbeterpunten worden geformuleerd, namelijk: het zorgen voor een betere afstemming in taken tussen de samenwerkingspartners en meer aandacht voor de spanningen tussen jongerenwerkers en politie.

Met betrekking tot de drie basisspanningen die van invloed zijn op de effectiviteit van een netwerk, is geconcludeerd dat er bij de basisspanningen 'efficiëntie versus inclusiviteit' en 'flexibiliteit versus stabiliteit' een goede balans is gevonden in het Arnhemse netwerk. Ter verbetering van de effectiviteit van het netwerk kan met betrekking tot de basisspanning 'interne tegenover externe legitimiteit' meer worden gedaan aan de beeldvorming naar buiten toe om ook meer balans in de derde basisspanning te vinden.

Voorwoord

Voor u ligt het verslag dat ik heb geschreven in opdracht van het Veiligheidshuis regio Arnhem ter afronding van mijn bachelor opleiding Bestuurskunde aan de Universiteit Twente. In de periode van april tot en met juli 2013 heb ik stage gelopen bij het Veiligheidshuis regio Arnhem, waar ik onderzoek heb gedaan naar de interdisciplinaire samenwerking en de effectiviteit van het netwerk bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren.

Graag ik wil mijn begeleider vanuit de Universiteit Twente, de heer Meershoek, bedanken voor zijn adviezen, feedback en begeleiding. Ook gaat mijn dank uit naar de heer Klok voor zijn functie als tweede begeleider.

Tevens ben ik dank verschuldigd aan de medewerkers van het Veiligheidshuis regio Arnhem voor de prettige samenwerking tijdens mijn stageperiode en de getoonde interesse in mijn onderzoek. In het bijzonder wil ik de heer Kleinrouweler bedanken, die mij tijdens mijn stageperiode heeft begeleid en van de nodige informatie en feedback heeft voorzien. Ik heb van hem alle hulp ontvangen die ik nodig had. Ik heb onze samenwerking als bijzonder prettig ervaren.

Daarnaast wil ik graag de respondenten bedanken voor hun medewerking aan mijn onderzoek.

Tot slot wil ik mijn familie, vrienden en mijn partner Rob bedanken voor alle hulp, steun en opbeurende woorden tijdens het schrijven van deze scriptie.

Romy Langkamp

Enschede, januari 2014

Inhoudsopgave

1. Inleiding	6
§1.1 Aanleiding onderzoek	7
§1.2 Doelstelling	8
§1.3 Centrale vraag en onderzoeksvragen	8
§1.4 Leeswijzer	9
2. Theoretisch kader	10
§2.1 Interdisciplinaire samenwerking	10
§ 2.1.1 Componenten	10
§ 2.1.2 Relevante factoren	11
§2.2 Effectiviteit van netwerken	13
§2.3 Operationalisatie	15
§2.3.1 Interdisciplinaire samenwerking	15
§ 2.3.1.1 Indicatoren componenten	16
§ 2.3.1.2 Indicatoren factoren	17
§2.3.2 Effectiviteit van netwerken	18
3. Opzet en uitvoering onderzoek	20
§3.1 Onderzoeksdesign	20
§3.2 Dataverzameling	20
§3.3 Data-analyse	22
§3.4 Reflectie op interviews	22
4. Onderzoeksresultaten	23
§4.1 De integrale aanpak van individuele risicjongeren in Arnhem	23
§4.1.1 Inleiding	23
§4.1.2 Betrokken organisaties	26
§4.1.3 Doelstellingen	31
§4.2 Interdisciplinaire samenwerking	32
§4.2.1. Componenten	32
§4.2.2 Factoren	36
§4.3 Effectiviteit van het netwerk	45
5. Conclusie en aanbevelingen	52
§5.1 Conclusie	52
§5.2 Aanbevelingen	58
§5.2.1 Interdisciplinaire samenwerking	58
§5.2.2 Effectiviteit van het netwerk	59
6. Slotbeschouwing	60
Literatuurlijst	62
Bijlagen	66
1. Opdracht	66
2. Vragenlijst	68
3. Tabellen dataverzameling	70

1. Inleiding

Het doel van deze opdracht is onderzoek te doen naar de interdisciplinaire samenwerking en de effectiviteit van het netwerk bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren door het Veiligheidshuis regio Arnhem. Een Veiligheidshuis is een lokaal of regionaal samenwerkingsverband tussen verschillende veiligheidspartners. Hieronder worden onder andere de gemeente, het OM, de politie, de Raad voor de Kinderbescherming en de reclassering verstaan (COT, 2008). Een Veiligheidshuis is een voorbeeld van een netwerksamenwerkingsverband. Dit betekent dat alle partners hun eigen (wettelijke) verantwoordelijkheden behouden (Veiligheidshuis, 2013). Het Veiligheidshuis is gericht op een integrale, probleemgeoriënteerde aanpak van criminaliteit en het bevorderen van sociale veiligheid. Er wordt getracht maatwerk te leveren door een combinatie van preventie, repressie en nazorg teneinde de mate waarin mensen beschermd zijn en zich beschermd voelen tegen persoonlijk leed door misdrijven, overtredingen en overlast door anderen te bevorderen (COT, 2008).

Het Veiligheidshuis regio Arnhem is een regionaal samenwerkingsverband waaronder de volgende tien gemeenten vallen: Arnhem, Doesburg, Duiven, Lingewaard, Overbetuwe, Rheden, Rozendaal, Rijnwaarden, Westervoort en Zevenaar (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2013). In de ogen van het Veiligheidshuis regio Arnhem stoelt een groot deel van het succes van de integrale aanpak van jeugdgroepenoverlast op de volgende vier uitgangspunten (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2012):

1. Contact: goed en vroegtijdig contact met de betrokkenen
2. Maatwerk: het fundament van de aanpak is de wijk
3. Samenwerken: kennen en gekend worden
4. Mandaat: de verantwoordelijkheid op de plek waar hij hoort.

Op 9 februari 2010 nam het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Arnhem het besluit een projectcoördinator jeugdoverlast aan te stellen voor een projectperiode van twee jaar. Het project had als voornaamste doelstelling: het verminderen van de jeugdoverlast in Arnhem (Collegenota Aanpak Jeugdoverlast Arnhem, 2010). Uit een rapport van adviesbureau RadarAdvies naar de aanpak van jeugdoverlast in Arnhem voor het project kwam een aantal knelpunten naar voren waardoor een goede aanpak werd belemmerd: er waren veel verschillende overlegvormen, er was veel onduidelijkheid over de diverse rollen, verantwoordelijkheden en structuur in de aanpak en er was geen sprake van een centrale sturing op de aanpak (RadarAdvies, 2009).

Het project is in augustus 2010 van start gegaan en zou in eerste instantie twee jaar duren (Project aanpak jeugd(groeps)overlast, 2010). Inmiddels heeft het college van burgemeester en wethouders echter besloten om vanwege het belang ervan de jeugdgroepenoverlast structureel te blijven aanpakken.

De aanpak van individuele risicojongeren door het Veiligheidshuis regio Arnhem maakt deel uit van de totale integrale aanpak van jeugd(groepen)overlast in Arnhem. Deze integrale aanpak zoals die door het Veiligheidshuis regio Arnhem is vormgegeven bestaat uit drie onderdelen, namelijk een aanpak voor de gehele problematische jeugdgroep, een aanpak voor het domein of gebied waar de groep overlast veroorzaakt en een aanpak voor individuele risicojongeren in de groep. Deze drie aanpakken worden voor elke groep opgesteld. Door de overlast op de genoemde drie gebieden (groep, domein en individueel) aan te pakken wordt geprobeerd de jeugd(groepen)overlast tegen te gaan.

In eerste instantie wordt er een aanpak opgesteld voor de gehele problematische jeugdgroep. De betreffende groep en de door deze groep veroorzaakte overlast worden geanalyseerd door de samenwerkingspartners in de wijk. Dit zijn de jongerenwerkers, de wijkagent en de wijkregisseur. Vervolgens wordt er door deze samenwerkingspartners een plan opgesteld om de overlast te verminderen. Een voorbeeld hiervan is het aanbieden van activiteiten voor de hele groep, om zo criminele activiteiten te voorkomen. Daarnaast wordt er een aanpak opgesteld voor het domein of

gebied waarin betreffende groep overlast veroorzaakt. Hierbij wordt gekeken naar de fysieke maatregelen die in een bepaald gebied kunnen worden genomen om de overlast tegen te gaan. Voorbeelden hiervan zijn het snoeien van struiken, zodat de jongeren meer in het zicht staan en dus beter in de gaten kunnen worden gehouden, en het plaatsen van prullenbakken om vervuiling tegen te gaan. Als de samenwerkingspartners in de wijk het nodig vinden wordt er tevens een aanpak voor een of een aantal individuele jongeren uit de groep opgesteld. Dit betreft alleen die jongeren over wie men zich ernstige zorgen maakt. Bijvoorbeeld omdat ze crimineel gedrag vertonen of er zorgen zijn over de thuissituatie. Bij de individuele aanpak worden per jongere specifieke doelen opgesteld, zoals het vinden van een nuttige dagbesteding in de vorm van een opleiding of werk. Jongeren kunnen in heel verschillende omstandigheden verkeren. Daarom is het van belang dat er maatwerk wordt geleverd. In Arnhem is er derhalve voor gekozen de aanpak zo flexibel mogelijk in te richten. De samenwerkingspartners hebben de specifieke taken van de organisaties niet precies vastgelegd om de reden dat de diverse taken niet in alle gevallen voldoende op elkaar aansluiten. Dit heeft als risico dat een jongere tussen twee organisaties in zou kunnen vallen, omdat de noodzakelijke activiteiten buiten het taakgebied van betreffende organisaties vallen. De rol van betreffende professionals wordt derhalve in sommige gevallen wat aangepast om de noodzakelijke activiteiten toch te kunnen uitvoeren. Dit betekent dat zij out-of-the-box moeten kunnen handelen. Door de aanpakken op de drie verschillende gebieden te combineren wordt geprobeerd de jeugd(groepen)overlast in Arnhem tegen te gaan.

In dit onderzoek ligt de focus op de interdisciplinaire samenwerking en de effectiviteit van het netwerk bij integrale aanpak van individuele risicojongeren. In hoofdstuk 4 van dit verslag wordt dieper ingegaan op de integrale aanpak van individuele risicojongeren door het Veiligheidshuis regio Arnhem en de samenwerkingspartners die daarbij betrokken zijn.

§1.1 Aanleiding onderzoek

Overlast en criminaliteit veroorzaakt door criminele jeugdgroepen staat landelijk gezien hoog op de politieke en bestuurlijke agenda. De aanpak van criminele jeugdgroepen is een prioriteit uit het Regeerakkoord en is daarmee één van de belangrijke prioriteiten van het ministerie van Veiligheid en Justitie, de politie, het Openbaar Ministerie en gemeenten (Infopolitie, 2013).

Op 18 mei 2011 schreef Minister Opstelten van Veiligheid en Justitie in een brief aan de Tweede Kamer dat alle bekende criminele jeugdgroepen in Nederland binnen twee jaar keihard zouden moeten zijn aangepakt (Opstelten, 2011). De Minister had het voornemen om het aantal criminele jeugdgroepen terug te dringen door middel van een intensieve aanpak door de politie, het Openbaar Ministerie en de gemeenten en het vrijmaken van meer capaciteit voor deze aanpak. Het beleid van de Minister was ook van invloed op de aanpak van jeugdgroepen door het Veiligheidshuis regio Arnhem. Er is sindsdien in Arnhem veel geïnvesteerd in de integrale samenwerking met betrekking tot de aanpak van de jeugdgroepenoverlast. De gemeente voert de centrale regie over deze aanpak, er is meer contact tussen de samenwerkingspartners en de samenwerkingspartners hebben meer kennis van elkaars taken en verantwoordelijkheden (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2012). Bij het Veiligheidshuis regio Arnhem is derhalve de vraag opgekomen in hoeverre de samenwerking en het netwerk bij huidige integrale aanpak van individuele risicojongeren effectief zijn en hoe deze zouden kunnen worden verbeterd.

§1.2 Doelstelling

Doel van dit onderzoek is om met betrekking tot de integrale aanpak van individuele risicojongeren door het Veiligheidshuis regio Arnhem te onderzoeken in hoeverre er sprake is van interdisciplinaire samenwerking en effectiviteit op het niveau van het netwerk. Tevens wordt gekeken waar de verbeterpunten liggen.

§1.3 Centrale vraag en onderzoeksvragen

Het Veiligheidshuis regio Arnhem is sinds 2009 bezig met de integrale aanpak van problematische jeugdgroepen. De integrale aanpak van individuele risicojongeren is hier een onderdeel van. De vraag is in hoeverre bij deze individuele aanpak sprake is van interdisciplinaire samenwerking en effectiviteit op het niveau van het netwerk. Centraal in dit onderzoek staat dan ook de vraag:

In hoeverre is er sprake van interdisciplinaire samenwerking en een effectief netwerk bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren door het Veiligheidshuis regio Arnhem in de periode 2010 tot 2013?

Deze centrale vraag wordt beantwoord aan de hand van een aantal deelvragen. De eerste deelvraag heeft betrekking op de relevante literatuur met betrekking tot interdisciplinaire samenwerking:

Deelvraag 1

Welke variabelen worden in de literatuur genoemd als van belang zijnde voor interdisciplinaire samenwerking?

De tweede deel vraag betreft de relevante literatuur met betrekking tot de effectiviteit van netwerken:

Deelvraag 2

Welke variabelen worden in de literatuur genoemd als van belang zijnde voor de effectiviteit van netwerken?

Voor de beantwoording van deze twee deelvragen is literatuur over interdisciplinaire samenwerking en de effectiviteit van netwerken geraadpleegd. De variabelen die hieruit naar voren kwamen als van belang zijnde voor interdisciplinaire samenwerking en de effectiviteit van netwerken zijn beschreven in hoofdstuk 2.

De derde deelvraag heeft betrekking op de integrale aanpak van individuele risicojongeren door het Veiligheidshuis regio Arnhem en luidt als volgt:

Deelvraag 3

Hoe is de integrale aanpak van individuele risicojongeren vormgegeven door het Veiligheidshuis regio Arnhem?

Deze vraag wordt in het eerste deel van hoofdstuk 4 beantwoord op basis van informatie van de ketenregisseur en middels observaties van overleggen en documenten van het Veiligheidshuis. Hier wordt ook een beschrijving gegeven van de betrokken samenwerkingspartners en uw doelstellingen.

De vierde deelvraag betreft de kwaliteit van de interdisciplinaire samenwerking en luidt als volgt:

Deelvraag 4

In hoeverre is sprake van interdisciplinaire samenwerking bij integrale aanpak van individuele risicojongeren en op welke wijze kan de interdisciplinaire samenwerking worden verbeterd?

De vijfde deelvraag betreft de effectiviteit van het netwerk en luidt als volgt:

Deelvraag 5

In hoeverre is er sprake van een effectief netwerk bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren op welke wijze de effectiviteit worden verbeterd?

Teneinde deze laatste twee deelvragen te kunnen beantwoorden wordt de integrale aanpak van individuele risicojongeren in het tweede deel van hoofdstuk 4 geanalyseerd. Dit is gedaan door de data die zijn verkregen met behulp van drie verschillende bronnen, namelijk interviews, observaties en documenten, met elkaar te vergelijken. Dit wordt triangulatie van bronnen genoemd.

De beantwoording van deze twee deelvragen vindt plaats in hoofdstuk 5.

§1.4 Leeswijzer

In de voorgaande paragrafen is een inleiding gegeven op wat de integrale aanpak van individuele risicojongeren inhoudt, wat de aanleiding en het doel van dit onderzoek zijn en welke deelvragen in dit onderzoeksverslag worden beantwoord.

In hoofdstuk 2 wordt de theorie besproken die ten grondslag ligt aan dit onderzoek. Ten eerste wordt in de paragrafen 2.1 en 2.2 de voor dit onderzoek relevante literatuur besproken op het gebied van interdisciplinaire samenwerking en de effectiviteit van netwerken. In paragraaf 2.3 worden de relevante variabelen geoperationaliseerd.

In hoofdstuk 3 worden vervolgens de opzet en uitvoering van het onderzoek beschreven. In paragraaf 3.1 wordt allereerst het gekozen onderzoeksdesign beschreven. In paragraaf 3.2 komen vervolgens de gehanteerde dataverzamelingsmethoden aan de orde en in paragraaf 3.3 wordt uiteengezet hoe de data-analyse heeft plaatsgevonden. Ten slotte wordt in paragraaf 3.4 een reflectie gegeven op de interviews.

In hoofdstuk 4 komen de onderzoeksresultaten aan de orde. Allereerst wordt in paragraaf 4.1 een beschrijving gegeven van de integrale aanpak van individuele risicojongeren in Arnhem. Hierbij worden ook de partners besproken die bij de aanpak betrokken zijn en hun doelstellingen. In de paragrafen 4.2 en 4.3 worden de onderzoeksresultaten weergegeven met betrekking tot de interdisciplinaire samenwerking en de effectiviteit van het Arnhemse netwerk.

Vervolgens komen in hoofdstuk 5 de conclusies en aanbevelingen aan de orde. In paragraaf 5.1 worden de conclusies met betrekking tot de interdisciplinaire samenwerking en de effectiviteit van het netwerk geformuleerd en in paragraaf 5.2 worden vervolgens aanbevelingen gedaan om de geconstateerde knelpunten te verbeteren.

In hoofdstuk 6 wordt een slotbeschouwing gegeven waarin met name wordt gereflecteerd op het theoretisch kader en de opzet en uitvoering van het onderzoek. Tevens worden in dit hoofdstuk aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de voor dit onderzoek relevante literatuur uiteengezet op het gebied van interdisciplinaire samenwerking en effectiviteit van netwerken. In paragraaf 2.1 komt de literatuur met betrekking tot interdisciplinaire samenwerking aan de orde. Allereerst worden de vijf hoofdcomponenten waarop interdisciplinaire samenwerking is gebaseerd. Vervolgens komen de vier factoren aan bod die van invloed zijn op interdisciplinaire samenwerking.

In paragraaf 2.2 komt literatuur over de effectiviteit van netwerken aan de orde. In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan de factoren die van invloed zijn op de effectiviteit van een netwerk.

Tot slot worden in paragraaf 2.3 de voor dit onderzoek relevante variabelen uit de literatuur geoperationaliseerd.

§2.1 Interdisciplinaire samenwerking

Organisaties moeten steeds vaker samenwerken om gezamenlijke doelen te bereiken. Dit heeft te maken met het feit dat ze die doelen anders niet of minder goed zouden kunnen bereiken. Daarom moeten ook professionals uit verschillende organisaties steeds vaker met elkaar samenwerken (Bronstein, 2003). Bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren die in het Veiligheidshuis regio Arnhem wordt gehanteerd moeten ook professionals uit verschillende organisaties met elkaar samenwerken om het gezamenlijke doel (het verminderen van de jeugdoverlast) te bereiken.

Volgens Bronstein (2003) bestaat interdisciplinaire samenwerking uit vijf hoofdcomponenten en daarnaast is er een aantal factoren dat van invloed is op interdisciplinaire samenwerking. Pas als alle componenten aanwezig zijn kan men spreken van interdisciplinaire samenwerking. Van de factoren wordt verondersteld dat positieve aanwezigheid de interdisciplinaire samenwerking ondersteunt, terwijl negatieve aanwezigheid de samenwerking belemmert.

§2.1.1 Componenten

Volgens Bronstein (2003) is interdisciplinaire samenwerking gebaseerd op vijf hoofdcomponenten. Dit zijn: wederzijdse afhankelijkheid, nieuw gecreëerde professionele activiteiten, flexibiliteit, collectief eigendom van doelen en reflectie op het proces. Hieronder wordt per component een toelichting gegeven.

Met *wederzijdse afhankelijkheid* wordt het optreden van en het afhankelijk zijn van interacties tussen professionals bedoeld, waarbij elke professional afhankelijk is van de ander voor het bereiken van zijn of haar doelen. Hierbij is het belangrijk dat er een duidelijk onderscheid is tussen de eigen rol en de rol van de partners. Kenmerken van wederzijdse afhankelijkheid zijn de formele en informele tijd die de professionals met elkaar doorbrengen. Ook de communicatie tussen de professionals en respect voor de opvattingen en input van andere professionals zijn hierbij van groot belang (Abramson & Rosenthal, 1995; Billups, 1987; Kagan, Goffin, Golub & Pritchard, 1995; Kane, 1980).

Nieuw gecreëerde professionele activiteiten zijn samenwerkingsverdragen of -programma's en structuren die zijn opgericht of geformuleerd, zodat de betrokken organisaties meer kunnen bereiken dan wanneer ze afzonderlijk zouden werken. Hierbij wordt de expertise van ieder van de betrokkenen gemaximaliseerd (Kagan, 1992; Melaville & Blank, 1992).

Flexibiliteit gaat verder dan wederzijdse afhankelijkheid en heeft betrekking op het optreden van bewuste rolverving. Er wordt dan geen duidelijk onderscheid gemaakt tussen de taken van de ene professional en de taken van de andere professional. De taken lopen als het ware in elkaar over, waardoor het niet duidelijk is welke taken door welke professionals zouden moeten worden uitgevoerd. Flexibiliteit kenmerkt zich door het sluiten van compromissen in geval van onenigheid en

het creatief aanpassen van de professionele rol naar wat er nodig is in een specifieke situatie (Abramson & Mizrahi, 1986; Liebermans, 1986; Sands, 1996).

Collectief eigendom van doelen betekent het delen van verantwoordelijkheden door het hele proces heen bij het bereiken van doelen. Hieronder valt het gezamenlijk stellen, definiëren, ontwikkelen en bereiken van doelen. Hierbij moet elke professional verantwoordelijkheid nemen voor zijn of haar deel van het succes of falen in het proces van doelbereiking (Abramson & Rosenthal, 1995; Bruner, 1991; Mattessich & Monsey, 1992).

Met *reflectie op het proces* wordt bedoeld dat er aandacht van de samenwerkende partijen is voor het proces van samenwerken. Dit houdt in dat de partners nadenken en praten over hun werkrelaties en het proces en dat ze feedback geven om de samenwerkingsrelaties en effectiviteit te versterken (Abramson, 1984; Kane, 1980).

§ 2.1.2 Relevante factoren

Naast de componenten waarop interdisciplinaire samenwerking is gebaseerd, zijn ook de factoren die erop van invloed zijn van belang (Bronstein, 2003). Dit zijn: beroepsrol, structurele kenmerken, persoonlijke kenmerken en geschiedenis van samenwerking. Deze factoren worden hieronder per factor toegelicht.

Er wordt verondersteld dat een positieve aanwezigheid van deze factoren de samenwerking ondersteunt. Met positieve aanwezigheid wordt bedoeld dat er bijvoorbeeld sprake is van steun van leidinggevend en dat de partners goed op de hoogte zijn van elkaars beroep en bijbehorende taken. Negatieve aanwezigheid houdt in het bovenstaande voorbeeld in dat er te weinig of geen ondersteuning is van leidinggevend en dat de partners niet (goed) op de hoogte zijn van elkaars beroep en taken. Dit leidt tot barrières in de samenwerking.

De *beroepsrol* heeft betrekking op de waarden en ethiek van het beroep. Dit houdt in loyaliteit aan de doelen van de instantie en van het beroep, respect voor collega's en een visie op het beroep die overeenkomt met hoe het beroep is bedoeld. Hierbij hoort ook een perspectief dat gelijk of complementair is aan het perspectief van degenen met wie er wordt samengewerkt. Het is van belang om het socialisatieproces van professionals en de verwachtingen die daar vanuit het beroep uit voortvloeien te begrijpen. Dit zijn voorwaarden voor het begrijpen van de vaardigheden, de houding en het vermogen om samen te werken met andere disciplines van een groep professionals (Lee & Williams, 1994; Waugaman, 1994). Uit onderzoek blijkt dat succesvol teamwork kan worden belemmerd wanneer men te veel vasthoudt aan de normen van het eigen beroep of wanneer men juist te veel neigt naar de normen van het interdisciplinaire team. Met andere woorden, dat men zich teveel aanpast aan wat anderen willen en daardoor de normen van het eigen beroep uit het oog worden verloren (Abramson, 1990; Hoch, 1965; Kane, 1975, 1980). Bij een sterk besef van de beroepsrol als voorwaarde voor interdisciplinaire samenwerking moet er sprake zijn van een balans tussen de beide type normen (Bronstein, 2003).¹

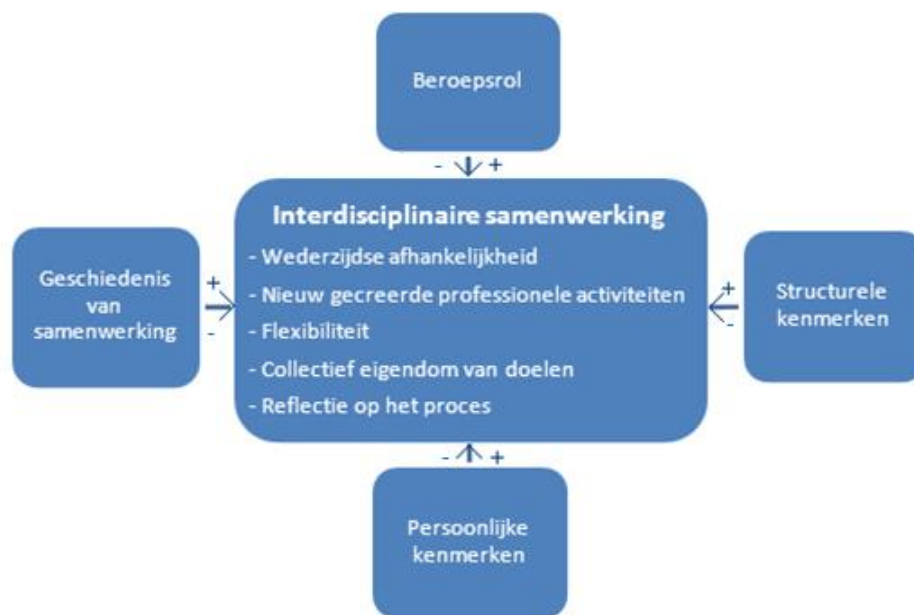
Onder *structurele kenmerken* die relevant zijn voor interdisciplinaire samenwerking worden verstaan een beheersbare werklust, een organisatiecultuur die interdisciplinaire samenwerking ondersteunt, bestuurlijke steun, professionele autonomie en de tijd en ruimte voor het ontstaan van samenwerking. Barrières voor samenwerking zijn onvoldoende tijd voor onderhandeling en

¹ Tevens is ervoor gekozen om naast de variabelen die in de literatuur zijn geformuleerd ook de visie op de integrale samenwerking toe te voegen aan de beroepsrol. Dit omdat de partners vanuit hun eigen beroep en organisatie verschillende beelden en ideeën kunnen hebben over wat integrale samenwerking inhoudt. Deze verschillen zouden mogelijk de samenwerking kunnen belemmeren, aangezien de partners hierdoor verschillende verwachtingen kunnen hebben over wat er van hen wordt verwacht en wat zij van de partners kunnen verwachten. In dat geval is het van belang dat men zich bewust is van deze verschillende opvattingen.

uitwisseling, onvoldoende persoonlijke investering en onvoldoende noodzakelijke financiële middelen voor het voortzetten van samenwerking (Hord, 1986). Van groot belang is dat de leidinggevenden voor de samenwerking zijn, dat er een financiële basis bestaat en dat de betrokken organisaties een gezamenlijk doel hebben (Mattessich & Monsey, 1992). Van invloed op de structurele kenmerken zijn de manier waarop de organisatie en zijn leidinggevenden de middelen verdelen en het werk verdelen. Dit kan de samenwerking steunen of barrières opwerpen.²

Persoonlijke kenmerken die invloed hebben op interdisciplinaire samenwerking zijn de manier waarop de betrokken professionals elkaar als mensen zien, buiten hun beroep om. Persoonlijke kenmerken omvatten vertrouwen, begrip en informele communicatie en zijn van groot belang voor een succesvolle samenwerking (Mattessich & Monsey, 1992). Verder zijn respect, positieve kwaliteit van communicatie en het hebben van gedeelde perspectieven ook belangrijk (Abramson & Mizrahi, 1996).³

Met de *geschiedenis van samenwerking* worden eerdere ervaringen met interdisciplinaire settings met collega's bedoeld. Eerdere positieve ervaringen zijn een factor voor succesvolle samenwerking in de toekomst, omdat de professional een beeld heeft van wat er van hem verwacht wordt bij de samenwerking en wat hij van partners kan verwachten (Bronstein, 2002).



Figuur 1: componenten en relevante factoren met betrekking tot interdisciplinaire samenwerking

² Bij deze factor is ervoor gekozen om een extra indicator toe te voegen, namelijk de knelpunten die kunnen optreden tussen de rol die de professional heeft vanuit zijn eigen organisatie en de rol die de professional heeft bij de integrale aanpak. Het kan zijn dat er vanuit de integrale samenwerking meer van de professional wordt gevraagd dan dat vanuit de eigen organisatie mogelijk of wenselijk is. Als dit het geval is, is het van belang dat de partners en de betreffende organisaties zich hiervan bewust zijn, zodat zij hun verwachtingen hierop kunnen aanpassen.

³ Bij deze factor is de indicator persoonlijke kwaliteiten toegevoegd. Bij interdisciplinaire samenwerking zoals de integrale aanpak van risicojongeren wordt er veel van de betrokken professionals gevraagd. Om een dergelijke samenwerking zo goed mogelijk te laten verlopen is het belangrijk dat de betrokken partners beschikken over een aantal persoonlijke kwaliteiten. Veel genoemde kwaliteiten zijn dat de betrokken professionals flexibel zijn en out-of-the-box kunnen denken.

Samenvatting

Aangezien organisaties steeds vaker met andere organisaties moeten samenwerken om hun doelen te bereiken, moeten ook professionals uit verschillende organisaties meer samenwerken (Bronstein, 2003). Dit wordt ook wel interdisciplinaire samenwerking genoemd. Interdisciplinaire samenwerking is gebaseerd op vijf hoofdcomponenten: wederzijdse afhankelijkheid, nieuw gecreëerde professionele activiteiten, flexibiliteit, collectief eigendom van doelen en reflectie op het proces. Daarnaast zijn er factoren die van invloed zijn op interdisciplinaire samenwerking: beroepsrol, structurele en persoonlijke kenmerken en de geschiedenis van samenwerking. Er wordt verondersteld dat een positieve aanwezigheid van deze factoren de samenwerking ondersteunt. Negatieve aanwezigheid zou leiden tot barrières in de samenwerking. In figuur 1 op de vorige bladzijde zijn alle componenten en factoren nog eens weergegeven.

Hiermee wordt antwoord gegeven op deelvraag 1.

§2.2 Effectiviteit van netwerken

Deze paragraaf gaat over de effectiviteit van netwerken. Die effectiviteit van het netwerk moet echter niet zozeer worden beschouwd als het gevolg van interdisciplinaire samenwerking, maar als een soort indicator voor de kwaliteit van het functioneren van dat netwerk. Hierbij gaat het dus niet zozeer om wat de netwerkpartners bereiken maar om wat netwerkpartners doen, dus hoe het netwerk functioneert.

Netwerken worden door wetenschappers en professionals erkend als een belangrijke vorm van samenwerking door meerdere organisaties (Provan & Kenis, 2007). De voordelen van netwerken zijn efficiënter gebruik van middelen, verhoogde capaciteit om complexe problemen aan te pakken, een groter concurrentievermogen en betere dienstverlening voor cliënten (Alter & Hage, 1993, Brass et al., 2004, Huxham & Vangen, 2005). De heersende opvatting is dat als onafhankelijke groepen van twee of meer organisaties bewust met elkaar samenwerken, ze effectiever zijn bij het leveren van een complex scala aan diensten aan de gemeenschap dan organisaties zijn als ze apart van elkaar zouden opereren (Provan & Milward, 2001). Deze opvatting is gebaseerd op de game-theorie (Axelrod, 1984), welke inhoudt dat de samenwerkende organisaties betere diensten produceren dan als de organisaties zouden concurreren. Dit geldt zeker voor de publieke sector, waar de normen voor concurrentie lang niet zo sterk zijn als in het bedrijfsleven. In de publieke sector zijn middelen vaak schaars, cliënten hebben meervoudige problemen, professionals zijn getraind in specialistische functiegebieden en instanties werken met ideeën met beperkte financieringsgronden. Onder deze omstandigheden bieden netwerken de mogelijkheid om diensten efficiënt aan te bieden, terwijl er een zekere mate van autonomie blijft gehandhaafd (Provan & Milward, 2001).

Volgens Provan en Kenis (2007) kunnen er zich in netwerken drie 'basisspanningen' voordoen. De mate waarin per basisspanning een bepaalde balans wordt gevonden is een cruciale factor die van invloed is op de effectiviteit van een netwerk.

De eerste basisspanning is die van *efficiëntie versus inclusiviteit*. Met efficiëntie wordt bedoeld 'de verhouding tussen de prestaties of de activiteiten enerzijds en de hiervoor ingezette middelen anderzijds of met andere woorden: doelmatigheid (Encyclo, 2013). Efficiëntie is daarmee vaak een wenselijke uitkomst. Met inclusiviteit wordt het aantal partners bedoeld dat betrokken is bij de besluitvorming binnen een netwerk. In netwerken is er vaak spanning tussen de behoefte aan bestuurlijke efficiëntie en de behoefte aan betrokkenheid van de netwerkpartners bij het maken van beslissingen. Dit komt doordat wordt gedacht dat hoe meer partners betrokken zijn bij het nemen van beslissingen, hoe langer de besluitvorming duurt. Dit komt doordat met alle partners rekening gehouden moet worden. Hierdoor is het proces tijdrovender en zijn er meer middelen nodig (Provan & Kenis, 2007). Een veelvoorkomend thema bij deze basisspanning is het opbouwen van vertrouwen door middel van samenwerking (Alter & Hage, 1993; Edelenbos & Klijn, 2007; Uzzi, 1997).

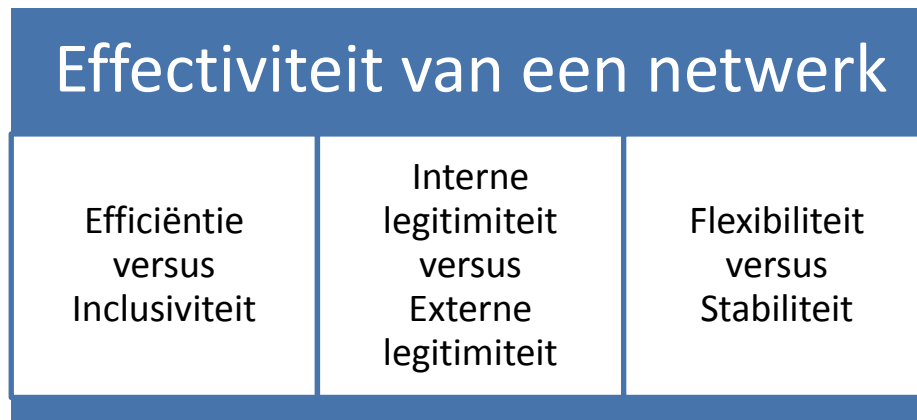
Samenwerking is echter, zeker als het doel is om vertrouwen op te bouwen tussen de netwerkpartners, zelden efficiënt (Provan & Kenis, 2007).⁴

De tweede basisspanning is die van *interne versus externe legitimiteit*. Aan de ene kant is het van groot belang om interne legitimiteit tussen de netwerkpartners te ontwikkelen. Dit houdt in dat de partners de interacties in het netwerk zien als een legitieme manier van zaken doen, waarbij de interacties voordelen zouden kunnen opleveren. Als men dit niet zo ziet, dan bestaat het netwerk waarschijnlijk alleen op papier en is er weinig echte betrokkenheid bij de partners bij de doelen en uitkomsten van het netwerk. Partners moeten ervan zijn overtuigd dat samenwerking voordelen met zich meebrengt en bereid zijn een band op te bouwen (Provan & Kenis, 2007). Bij externe legitimiteit gaat het erom dat een netwerk door partijen van buitenaf wordt gezien als een eenheid, en niet als een groep organisaties die af en toe bij elkaar komen om hun gemeenschappelijke belangen te bespreken (Provan & Kenis, 2007). Het hebben van externe legitimiteit kan er toe leiden dat netwerkpartners zich meer betrokken voelen, omdat ze zichzelf zien als onderdeel van duurzaam netwerk (Provan & Kenis, 2007). Interne legitimiteit heeft de betrekking op de band en de interacties van de partners onderling, terwijl externe legitimiteit gaat over hoe 'de buitenwereld' het netwerk ziet. De spanning doet zich voor als de interne legitimiteitsbehoeften van de netwerkpartners in conflict komen met externe eisen. Voor het opbouwen van externe netwerklegitimiteit zijn vaak acties en activiteiten nodig die voordelen opleveren voor het gehele netwerk, maar niet zozeer voor de individuele partners of voor de interne behoeften van het netwerk, zoals het opbouwen van vertrouwen (Human & Provan, 2000). Een probleem dat netwerkpartners hebben is dat ze eigen legitimiteitsbehoeften hebben, als onafhankelijke, autonome organisaties met eigen doelen. Deze behoeften, die zich bijvoorbeeld focussen op de behoeften van cliënten, werknemers of andere stakeholders, zijn niet altijd te verenigen met de bredere externe legitimiteitsbehoeften van het netwerk als geheel. In feite is er deels spanning tussen individualistische en collectivistische legitimiteit, en voor een deel tussen het opbouwen van interne netwerkinteracties en de opbouw van de geloofwaardigheid van het netwerk voor buitenstaanders. Een effectief netwerk betekent het inspelen op zowel interne en externe legitimiteitsbehoeften, zodat er een balans is (Provan & Kenis, 2007).

De laatste basisspanning is *flexibiliteit versus stabiliteit*. Netwerken worden vaak gezien als flexibele vormen (Huxham & Vangen, 2005). Deze flexibiliteit geeft netwerken hun voordelen ten opzichte van hiërarchieën, die vaak als omslachtig en bureaucratisch worden gezien. Door middel van netwerken kunnen organisaties snel en efficiënt met elkaar samenwerken om specifieke doelen te bereiken, die gecombineerde middelen en expertise vereisen, die hiërarchieën niet alleen zouden kunnen bereiken (Kapucu & Van Wart, 2006). Deze flexibele organisaties kunnen hun relaties terugbrengen of verbreken en nieuwe aangaan als hun taken en behoeften veranderen (Larson, 1992). Deze flexibiliteit biedt netwerken de mogelijkheid om snel op concurrentie en andere bedreigingen, en ook op mogelijkheden te reageren. Aan de andere kant zijn netwerken niet alleen gericht op tijdelijke en kortdurende projecten, maar moeten ze zich ook richten op het onderhouden van het netwerk. Stabiliteit is cruciaal voor het behouden van legitimiteit, zowel binnen als buiten het netwerk (Provan & Kenis, 2007). Een stabiel netwerk houdt in dat partners een lange-termijn relatie met elkaar aangaan, zodat ze elkaars sterke en zwakke punten begrijpen en kunnen reageren om de opbrengsten van het netwerk te maximaliseren. Stabiliteit is essentieel voor de effectiviteit van netwerken met betrekking tot cliëntendiensten (Provan & Milward, 1995). Het meest voor de hand liggende mechanisme om stabiliteit te behouden is het formeren van een hiërarchie. Het behandelen van netwerken als bureaucratische eenheden zou echter de intentie en het doel van een netwerk

⁴ Tevens is ervoor gekozen om een extra indicator toe te voegen, namelijk de voorbereiding van de betrokken partners op de overleggen. Een goede voorbereiding van de betrokken partners op de overleggen is van belang voor de efficiëntie van de overleggen. Als een van de partners de gemaakte afspraken niet nakomt of bepaalde taken niet uitvoert, kan dat remmend werken op de samenwerking.

verwoesten. Ook zou het zorgen voor het vervreemden van de partners. Aan de andere kant is een hoge mate van flexibiliteit moeilijk te onderhouden, zeker met het oog op de druk van legitimiteit en efficiëntie, die het best kunnen worden aangepakt in stabiele netwerken. Een netwerk ontwikkelen dat zowel flexibel als stabiel is, is niet onmogelijk. Dit vereist frequente herbeoordeling van structurele mechanismen en procedures in het licht van nieuwe ontwikkelingen, en een bereidheid om de benodigde veranderingen aan te brengen, zelfs als deze verstorend zouden kunnen zijn (Provan & Kenis, 2007).



Figuur 2: basisspanningen in netwerken

Samenvatting

Volgens Provan en Kenis is het kunnen omgaan met de drie basisspanningen die zich in een netwerk kunnen voordoen van cruciaal belang voor de effectiviteit van een netwerk. Daarbij is het vinden van de juiste balans per basisspanning te beschouwen als een factor die van invloed is op de effectiviteit van het netwerk. Deze spanningen zijn efficiëntie tegenover inclusiviteit, interne tegenover externe legitimiteit en flexibiliteit tegenover stabiliteit. Hoe beter het netwerk dus in staat is een balans te vinden tussen de spanningen, des te effectiever het netwerk is (Provan & Kenis, 2007).

Hoewel er nog niet veel literatuur is over deze drie basisspanningen zijn ze een essentieel aspect van de manier waarop een netwerk wordt gemanaged. Het is aan het netwerkmanagement om deze basisspanningen te herkennen, te bepalen of deze aangepakt moeten worden en hoe dat dan moet worden gedaan (Provan & Kenis, 2007). In het figuur 2 zijn de drie basisspanningen weergegeven.

Op basis van het bovenstaande kan deelvraag 2 worden beantwoord.

§2.3 Operationalisatie

In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van de variabelen die in dit onderzoek worden gebruikt om de samenwerking bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren te meten. In de paragraaf 2.3.1 worden de variabelen besproken die relevant zijn voor het meten van interdisciplinaire samenwerking. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de componenten in paragraaf 2.3.1.1 en de factoren die daarop van invloed zijn in paragraaf 2.3.1.2. In paragraaf 2.3.2 komen de indicatoren van de drie basisspanningen aan de orde. De balans die daarin gevonden wordt is van invloed op de effectiviteit van een netwerk.

§2.3.1 Interdisciplinaire samenwerking

Uit de literatuur komt naar voren dat interdisciplinaire samenwerking is gebaseerd op vijf componenten: wederzijdse afhankelijkheid, nieuw gecreëerde professionele activiteiten, flexibiliteit, collectief eigendom van doelen en reflectie op het proces. Als deze vijf componenten aanwezig zijn in

een samenwerking tussen professionals is er sprake van interdisciplinaire samenwerking. Allereerst komt het meten van deze variabelen aan de orde. Daarnaast zijn er vier factoren die van invloed zijn op interdisciplinaire samenwerking namelijk: beroepsrol, structurele en persoonlijke kenmerken en de geschiedenis van samenwerking. Hoe deze variabelen worden gemeten, wordt in het tweede deel van deze paragraaf besproken.

§2.3.1.1 Indicatoren componenten

Op basis van de beschrijving van de diverse componenten in paragraaf 2.1.1 worden hieronder per component de relevante indicatoren weergegeven.

Voor *wederzijdse afhankelijkheid*:

- in hoeverre is er sprake van communicatie tussen de betrokken professionals (in de vorm van overleggen en 'contactmomenten' buiten de overleggen om)?
- in hoeverre is er sprake van respect voor de opvattingen en input van andere professionals?

Voor *nieuw gecreëerde professionele activiteiten*:

- er is een of er zijn samenwerkingsverdrag(en), samenwerkingsprogramma('s) en/of structuren opgericht of geformuleerd?

Voor *flexibiliteit*:

- in hoeverre worden er compromissen gesloten?
- in hoeverre kan de rol van de professionals worden aangepast als de situatie dat vereist?

Voor *collectief eigendom van doelen*:

- in hoeverre hebben de betrokken professionals een gezamenlijk doel?
- in hoeverre delen de betrokken professionals verantwoordelijkheden door het hele proces?

Ten slotte voor *reflectie op het proces*:

- in hoeverre denken de betrokken professionals na en praten ze over hun werkrelaties en het proces en geven zij feedback?

In het onderstaande figuur wordt een overzicht gegeven van de componenten en de relevante indicatoren.

Indicatoren interdisciplinaire samenwerking				
Wederzijdse afhankelijkheid - Communicatie tussen de partners - Respect voor opvattingen en input andere professionals	Nieuw gecreëerde professionele activiteiten - Samenwerkingsverdrag	Flexibiliteit - Compromissen - Aanpassing van professionele rol	Collectief eigendom van doelen - Gezamenlijke doelen - Delen van verantwoordelijkheden	Reflectie op het proces - Nadenken over werkrelaties en proces en geven van feedback

Figuur 3: indicatoren interdisciplinaire samenwerking

§2.3.1.2 Indicatoren factoren

Op basis van de beschrijving die in paragraaf 2.1.2 is gegeven van de factoren zijn in deze paragraaf de relevante indicatoren geformuleerd.

Voor *beroepsrol*:

- in hoeverre hebben de betrokken professionals een visie op hun eigen beroep en het beroep van de partners die overeenkomt met hoe het beroep is bedoeld en die gelijk of complementair is aan het perspectief van degene met wie er wordt samengewerkt?
- in hoeverre zijn de betrokken professionals loyaal aan de doelen van de instantie en het beroep?
- in hoeverre hebben de betrokken professionals een visie op de integrale samenwerking die overeenkomt met hoe deze is bedoeld?

Voor *structurele kenmerken*:

- in hoeverre is er steun van leidinggevenden?
- in hoeverre is er tijd en ruimte voor het ontstaan van samenwerking?
- in hoeverre is er sprake van knelpunten tussen de rol vanuit de eigen organisatie en de rol bij de integrale aanpak?

Voor *persoonlijke kenmerken*:

- in hoeverre is er sprake van vertrouwen, begrip en informele communicatie tussen de betrokken professionals?
- in hoeverre beschikken de betrokken professionals over de persoonlijke kwaliteiten die door de partners als van belang worden geacht bij integrale samenwerking?

Ten slotte voor *geschiedenis van samenwerking*:

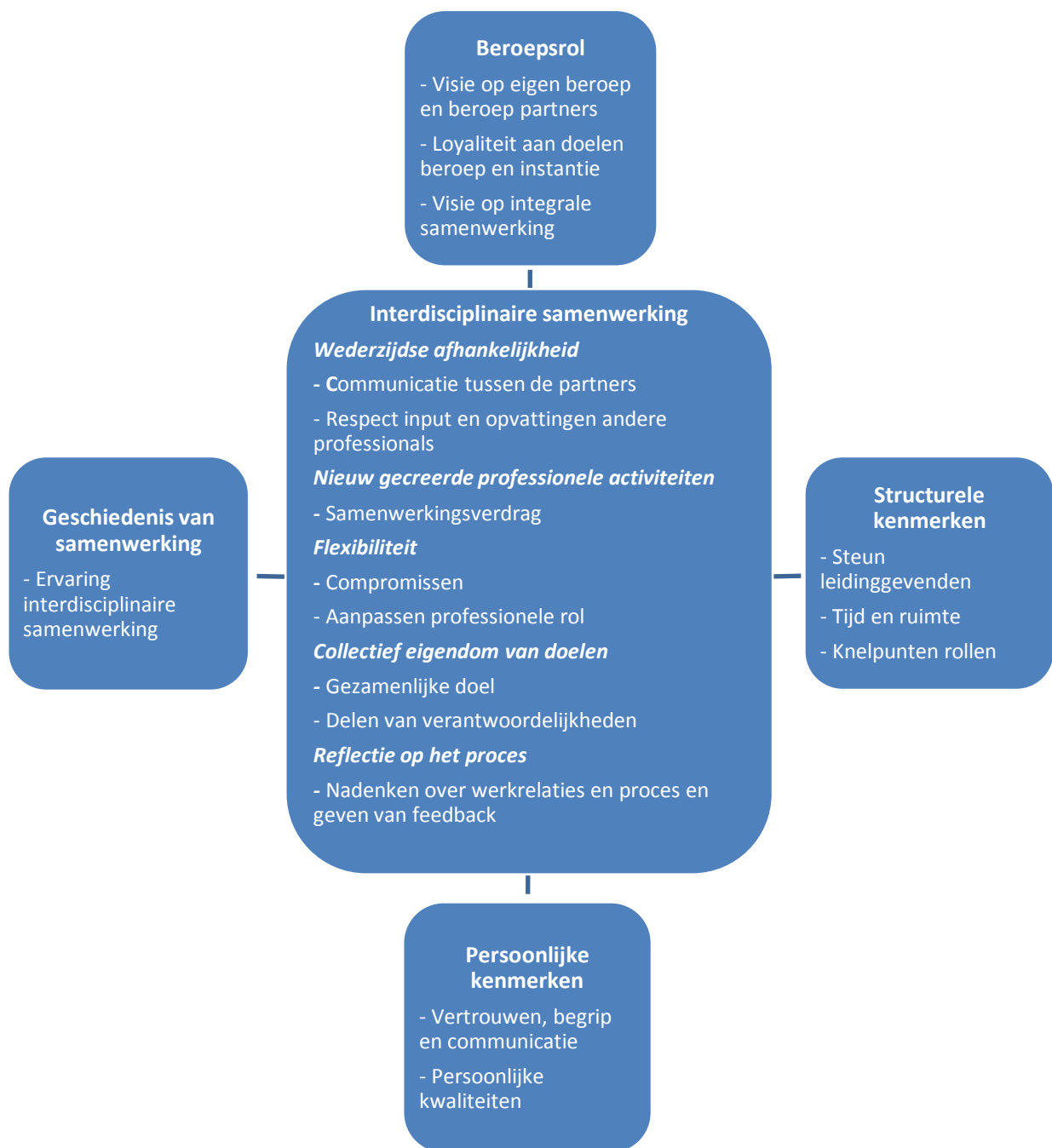
- in hoeverre heeft de professional ervaring met interdisciplinaire samenwerking?

In het onderstaande figuur worden de factoren en de relevante indicatoren weergegeven.

Indicatoren factoren			
Beroepsrol	Structurele kenmerken	Persoonlijke kenmerken	Geschiedenis van samenwerking
- Visie op eigen beroep en beroep partners - Loyaliteit aan doelen instantie en beroep - Visie op integrale samenwerking	- Steun leidinggevenden - Tijd en ruimte - Knelpunten rollen	- Vertrouwen, begrip en informele communicatie - Persoonlijke kwaliteiten	- Ervaring interdisciplinaire samenwerking

Figuur 4: indicatoren factoren

In figuur 5 op de volgende bladzijde volgt een overzicht van de componenten en factoren op het gebied van interdisciplinaire samenwerking plus de voor dit onderzoek relevante indicatoren.



Figuur 5: componenten, factoren en indicatoren op het gebied van interdisciplinaire samenwerking

§2.3.2 Effectiviteit van netwerken

Uit de relevante literatuur over de effectiviteit van netwerken kwam naar voren dat de effectiviteit van een netwerk wordt beïnvloed door de wijze wordt omgegaan met de drie basisspanningen die zich kunnen voordoen in een netwerk. In deze paragraaf worden de relevante indicatoren weergegeven op basis van de beschrijving van de drie basisspanningen uit paragraaf 2.2.

Voor *efficiëntie versus inclusiviteit*:

- in hoeverre bereiden de betrokken partners zich voor op de overleggen?
- in hoeverre is er een balans tussen de efficiëntie en het aantal partners?

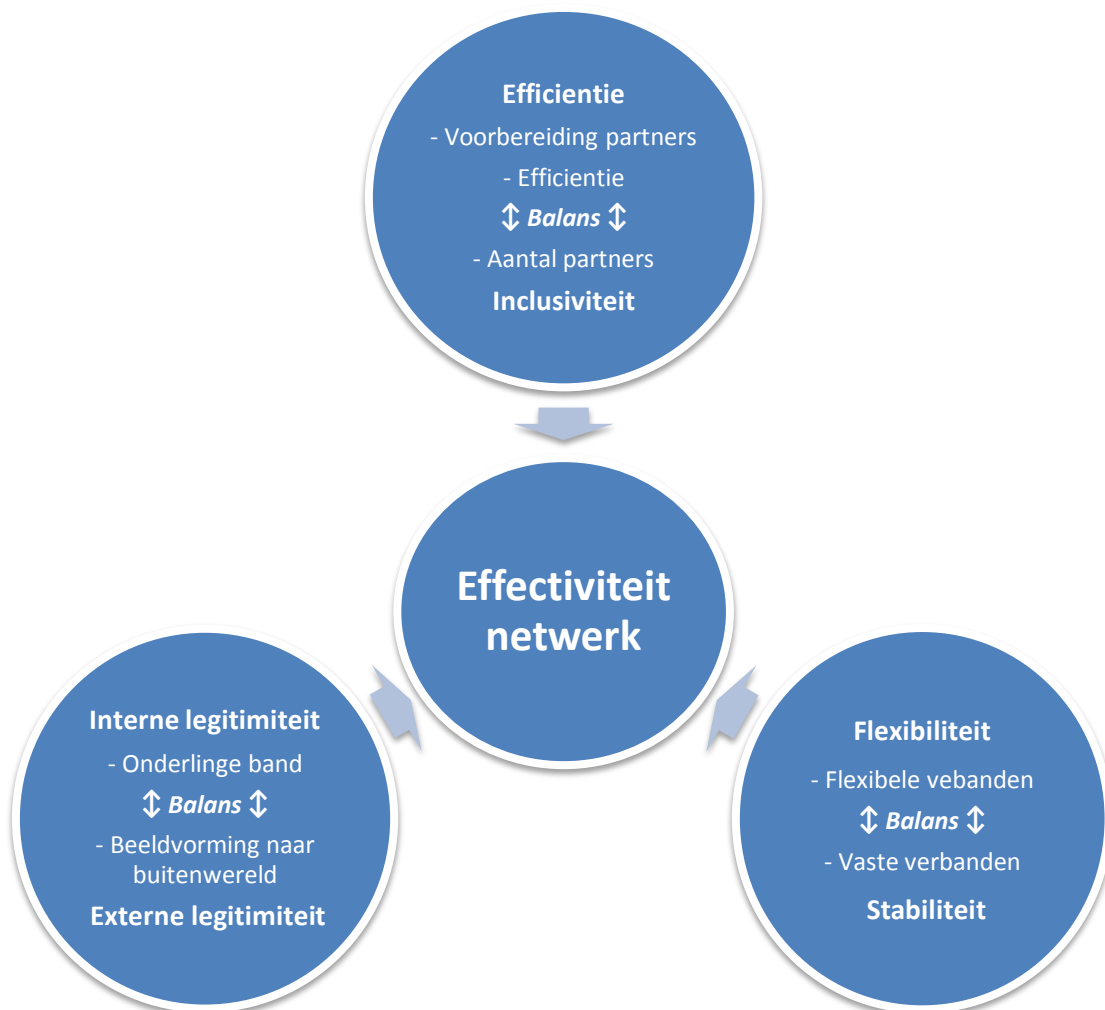
Voor *interne versus externe legitimiteit*:

- in hoeverre wordt er aandacht besteed aan het opbouwen van de onderlinge band tussen partners?
- in hoeverre wordt er aandacht besteed aan de beeldvorming naar 'de buitenwereld'?
- in hoeverre is er een balans tussen de aandacht die aan interne en de aandacht die externe legitimiteit wordt besteed?

Ten slotte voor *flexibiliteit versus stabiliteit*:

- in hoeverre zijn er 'flexibele' samenwerkingsverbanden (kortdurende projecten, relaties eenvoudig verbreken of terugbrengen)?
- in hoeverre zijn er 'stabiele' samenwerkingsverbanden (lange-termijn relaties, partners kennen elkaar goed)?
- in hoeverre is er een balans tussen flexibele en stabiele samenwerkingsverbanden?

In het onderstaande figuur worden de drie basisspanningen en de relevante indicatoren per spanning weergegeven.



Figuur 6: relevante indicatoren met betrekking tot de drie basisspanningen

3. Opzet en uitvoering onderzoek

In dit hoofdstuk komen de opzet en uitvoering van het onderzoek aan de orde. In de paragraaf 3.1 wordt allereerst het onderzoeksdesign beschreven. Vervolgens wordt in paragraaf 3.2 de wijze van dataverzameling uiteengezet. In paragraaf 3.3 wordt een beschrijving gegeven van de manier waarop de verzamelde data zijn geanalyseerd. Ten slotte wordt in paragraaf 3.4 een reflectie gegeven op de interviews.

§3.1 Onderzoeksdesign

De vraag die in dit onderzoek centraal staat luidt als volgt:

In hoeverre is er sprake van interdisciplinaire samenwerking en een effectief netwerk bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren door het Veiligheidshuis regio Arnhem in de periode 2010 tot 2013?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden onderzoek gedaan bij het Veiligheidshuis regio Arnhem naar de werkwijze bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren. Als onderzoeksopzet is gekozen voor het casestudy design. Een casestudy is een intensieve studie naar een onderzoekseenheid of enkele onderzoekseenheden. Men spreekt in dit verband van enkelvoudige of meervoudige casestudy's. Een eenheid wordt daarbij gevormd door een ruimtelijk begrensde fenomeen of een proces (Gerring, 2004; Swanborn, 2000; Yin, 2003). Bij een casestudy gaat het om de bestudering van een sociaal verschijnsel door middel van het kiezen van (Swanborn, 2000):

- één voorbeeld, of enkele voorbeelden,
- die bestudeerd worden in hun natuurlijke omgeving,
- en wel gedurende een bepaalde periode,
- waarbij diverse databronnen worden gebruikt,
- en de onderzoeker gericht is op gedetailleerde beschrijving, interpretatie en verklaring van het sociale proces.

Een casestudy is een vorm van kwalitatief onderzoek en geeft de mogelijkheid om dieper in het sociale verschijnsel door te dringen en zicht te krijgen op de onderlinge verwevenheid van de variabelen.

Het onderzoek dat in opdracht van het Veiligheidshuis regio Arnhem is uitgevoerd leende zich goed voor een casestudy design. Het betrof het analyseren van één proces, namelijk de integrale aanpak van individuele risicojongeren. Het ging hierbij echter niet zozeer om het operationele proces met betrekking tot de risicojongeren zelf maar om het samenwerkingsproces op het niveau van het netwerk. Bij dit samenwerkingsproces, dat is gevolgd gedurende de periode tussen april en juni 2013, ging het om een veelheid van onderling verweven variabelen die middels een casestudy design goed en diepgaand te onderzoeken zijn. Bij dit onderzoek is gekozen voor een enkelvoudig casestudy design omdat het onderzoek slechts één proces betreft.

§ 3.2 Dataverzameling

Veel gebruikte dataverzamelingsmethoden bij casestudy's zijn literatuurstudies, documentenanalyses, observaties en interviews (Swanborn, 2000). Voor dit onderzoek is in eerste instantie een literatuurstudie gedaan naar de factoren die van invloed zijn op interdisciplinaire samenwerking en de effectiviteit van netwerken. Hieruit kwamen twaalf relevante variabelen naar voren. Voor de literatuurstudie is gebruik gemaakt van bestaande wetenschappelijke literatuur. Bij het zoeken naar deze literatuur is gebruik gemaakt van de zogenoemde 'sneeuwbalmethode'. Bij deze methode wordt er naar meer geschikte literatuur gezocht door middel van verwijzingen in de al

gevonden literatuur. De gebruikte literatuur is gevonden via Google Scholar en de zoekmachines van de Universiteitsbibliotheek.

Tevens zijn documenten van het Veiligheidshuis geanalyseerd om inzicht te krijgen in hoe de integrale aanpak van individuele risicojongeren tot stand is gekomen en hoe deze is vormgegeven.

Daarnaast zijn overleggen geobserveerd binnen het Veiligheidshuis regio Arnhem waarin individuele risicojongeren jongeren worden besproken om een beeld te krijgen van de integrale aanpak. Op die manier kon er een beeld worden gevormd over wat er tijdens een dergelijk overleg wordt besproken en hoe de betrokken professionals samenwerken en afspraken met elkaar afstemmen. Er zijn drie soorten overleggen geobserveerd waarin jongeren worden besproken namelijk: het Zorg Overleg Risicojongeren (ZOR), het Binnenstad Groep overleg (BIG) en het jeugd(groepen)overlast overleg (JGO). Het ZOR en het BIG zijn overleggen binnen het Veiligheidshuis met betrekking tot risicojongeren waarvoor al een individuele aanpak bestaat. Het JGO is een overleg dat in de wijk plaatsvindt waarin voornamelijk jeugdgroepen worden besproken, maar ook jongeren die mogelijk voor een individuele aanpak in aanmerking komen. Bij dit overleg zijn de wijkpartners aanwezig. De observaties die bij de overleggen zijn gemaakt zijn na de overleggen uitwerkt en vervolgens gebundeld in een verslag.

Bij het observeren van de overleggen is gelet op de volgende vijf observatiepunten: 1) aanwezigheid samenwerkingspartners; 2) de inhoud van bepaalde overleggen; 3) de afstemming van informatie tussen samenwerkingspartners en de gemaakte afspraken; 4) de onderlinge sfeer en het vertrouwen tussen de samenwerkingspartners en 5) bestaande knelpunten met betrekking tot het zicht op elkaars beroep en taken.

Tot slot zijn in de periode van juni tot en met juli 2013 semi-gestructureerde interviews gehouden met zes professionals die betrokken zijn bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren.

Hierbij is gekozen om de interviews te houden met drie wijkprofessionals uit een bepaalde wijk in Arnhem, omdat deze samenwerkingspartners het fundament vormen van de integrale aanpak van risicojongeren en relatief veel signalen krijgen over het functioneren van het netwerk. Tevens is een interview gehouden met de teammanager van de jongerenwerkers. Deze teammanager geeft leiding aan jongerenwerkers in verschillende Arnhemse wijken en krijgt dus ook relatief veel signalen over het functioneren van het netwerk. Tevens is deze functionaris namens de eigen organisatie deelnemer aan overleggen binnen het Veiligheidshuis. Daarnaast zijn er interviews gehouden met de twee ketenregisseurs van het Veiligheidshuis regio Arnhem die betrokken zijn bij de integrale aanpak. Ook zij beschikken over relatief veel informatie over het functioneren van het netwerk, omdat zij de regie hebben over de aanpak van de individuele risicojongeren die in het Veiligheidshuis worden besproken.

De interviewvragen zijn opgesteld op basis van de variabelen die uit de relevante literatuur naar voren kwamen. De interviews zijn semi-gestructureerd van aard. Dit betekent dat de onderwerpen voor het interview van tevoren zijn vastgelegd. Een voordeel van deze methode is dat alle respondenten over dezelfde onderwerpen worden ondervraagd, zodat antwoorden met elkaar kunnen worden vergeleken. Het interview bestond uit 11 onderwerpen met bij elk onderwerp een aantal vragen en eventuele subvragen. Door middel van de interviews is inzicht verkregen in de meningen, ervaringen en gevoelens van de geïnterviewde professionals met betrekking tot de interdisciplinaire samenwerking bij en effectiviteit van de integrale aanpak. Tijdens de interviews is gebruik gemaakt van een vragenformulier en een geluidsrecorder om het gesprek op te nemen. Tevens is er met de antwoorden meegeschreven op papier. De geluidsopnames en de aantekeningen van de interviews zijn na de interviews uitgewerkt en ter controle opgestuurd naar de betreffende respondent. Alle interviews hebben plaatsgevonden in een kantoor of vergaderruimte. Gemiddeld duurden de interviews ongeveer een uur. De gebruikte vragenlijst is te vinden in Bijlage 2 van dit verslag.

§3.3 Data-analyse

Tijdens de geobserveerde overleggen zijn op basis van de in de vorige paragraaf beschreven vijf observatiepunten aantekeningen gemaakt. Met behulp van deze aantekeningen zijn vervolgens observatieverslagen gemaakt.

Bij het analyseren van de interviews is ervoor gekozen om de verschillende variabelen handmatig te labelen en markeren om zo de informatie te kunnen sorteren. Elke variabele kreeg een eigen nummer en op basis daarvan konden de ervaringen van de verschillende respondenten naast elkaar worden gelegd en met elkaar worden vergeleken.

De variabelen met betrekking tot interdisciplinaire samenwerking en de effectiviteit van netwerken (en uitwerking daarvan in indicatoren) die uit de literatuurstudie naar voren zijn gekomen hebben als uitgangspunt gediend voor de dataverzameling. De data die vervolgens zijn verkregen uit de documentenanalyse, observaties en interviews zijn op het niveau van de uit de variabelen afgeleide indicatoren met elkaar vergeleken. Dit is gedaan door de informatie uit de verschillende bronnen per indicator te verzamelen en in een tabel naast elkaar te zetten. Deze tabellen zijn terug te vinden in Bijlage 3 van dit verslag.

De onderzoeksresultaten staan beschreven in hoofdstuk 4. Op basis van deze onderzoeksresultaten zijn vervolgens in hoofdstuk 5 conclusies getrokken over de interdisciplinaire samenwerking en de effectiviteit van het netwerk en worden aanbevelingen gedaan om de integrale aanpak van individuele risicojongeren te verbeteren.

§3.4 Reflectie op de interviews

Door middel van de interviews konden de respondenten worden bevraagd op hun meningen over en ervaringen bij de samenwerking bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren. Hierdoor kon inzicht worden verkregen in hoe de betrokken professionals tegen de huidige samenwerking aankijken. Bijvoorbeeld wat zij sterke punten van de samenwerking vinden, tegen welke knelpunten zij aanlopen en hoe deze knelpunten naar hun mening verbeterd zouden kunnen worden. Gezien het feit dat zij dagelijks samenwerken hebben zij veel zicht op het verloop van de samenwerking en de welke wijze deze kan worden verbeterd. De vraag is echter hoe de waarde van de gehouden interviews moet worden beoordeeld. In hoeverre waren de respondenten bereid en in de gelegenheid het achterste van hun tong te laten zien? In hoeverre was men open in de beantwoording van de vragen of waren er redenen om terughoudend te zijn met bepaalde informatie?

Mijn indruk was dat het merendeel van de respondenten tijdens de interviews erg open was bij de beantwoording van de vragen. Men nam uitgebreid de tijd om te antwoorden en besprak open zowel de sterke als ook de zwakke kanten van de interdisciplinaire samenwerking. Knelpunten die in dit verband benoemd werden waren onder andere de ervaren spanning tussen de politie en de jongerenwerkers en het gebrek aan externe legitimiteit. Dit gebrek aan externe legitimiteit is het gevolg van het feit dat men te intern gericht is en zich onvoldoende extern profileert. De respondenten hadden echter wel suggesties voor verbeteringen.

Bij een klein deel van de respondenten viel echter op dat zij tijdens de interviews enigszins oppervlakkige antwoorden gaven, hetgeen te maken zou kunnen hebben met tijdgebrek of uit het strategische overwegingen terughoudend zijn met het verstrekken van bepaalde informatie. Redenen voor die terughoudendheid zouden kunnen zijn dat zij niet te veel inside-information willen verstrekken aan een 'buitenstaander', angst dat door die informatie de samenwerking in een negatief daglicht wordt gesteld of twijfels of er door de onderzoeker vertrouwelijk wordt omgegaan met de versterkte informatie. Mijn indruk was dat de betreffende respondenten bij zowel de positieve als negatieve kanten van de samenwerking enigszins oppervlakkig waren in hun antwoorden. Naar mijn idee was de reden hiervoor dat ze niet te veel 'gevoelige' informatie wilden verstrekken aan een buitenstaander, waarschijnlijk met het oog op de mogelijkheid dat deze informatie in dit verslag terecht zou kunnen komen.

4. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten weergegeven. Paragraaf 4.1 geeft een beschrijving van de integrale aanpak van individuele risicojongeren door het Veiligheidshuis regio Arnhem. In paragraaf 4.1.1 wordt een beschrijving gegeven van wat er onder de integrale aanpak van individuele risicojongeren wordt verstaan en welke overleggen er zijn in het kader van deze aanpak. In paragraaf 4.1.2 wordt beschreven hoe de verschillende netwerken binnen de integrale aanpak zijn opgebouwd en welke organisaties bij de aanpak betrokken zijn. In paragraaf 4.1.3 worden de doelstellingen van de verschillende organisaties weergegeven.

In paragraaf 4.2 worden vervolgens de onderzoeksresultaten weergegeven met betrekking tot de interdisciplinaire samenwerking bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren. In paragraaf 4.2.1 worden de resultaten met betrekking tot de componenten van interdisciplinaire samenwerking besproken. Paragraaf 4.2.2 betreft de factoren die van invloed zijn op de interdisciplinaire samenwerking. Tot slot worden in paragraaf 4.3 de resultaten met betrekking tot de effectiviteit van het netwerk weergegeven.

§4.1 De integrale aanpak van individuele risicojongeren in Arnhem

§4.1.1 Inleiding

In deze paragraaf wordt een beschrijving van de jeugdgroepenaanpak in Arnhem gegeven. Hierbij wordt uiteraard voornamelijk ingegaan op de integrale aanpak van individuele risicojongeren.

De totale integrale aanpak van jeugd(groepen)overlast zoals die door het Veiligheidshuis regio Arnhem is vormgegeven bestaat, zoals eerder beschreven, uit drie onderdelen: een aanpak voor de gehele problematische jeugdgroep, een aanpak voor het domein of gebied waar de groep overlast veroorzaakt en ten slotte een aanpak voor individuele risicojongeren in de groep. Deze drie aanpakken worden voor elke groep gemaakt. Door de overlast op de gebieden groep, domein en individueel aan te pakken wordt geprobeerd de jeugd(groepen)overlast tegen te gaan.

Elke wijk in Arnhem heeft eigen jongerenwerkers, een wijkagent en een wijkregisseur. Deze partners vormen het fundament van de integrale aanpak. Zij hebben namelijk het best zicht op wat er speelt in een wijk en daarom laten de leidinggevenden uit hun organisaties en de ketenregisseurs van het Veiligheidshuis zich leiden door hun kennis. De wijkprofessionals hebben mandaat om op basis van eigen inzicht beslissingen te nemen. Hierdoor kunnen ze in bijzondere gevallen de belangen van de eigen organisatie ondergeschikt maken aan het bereiken van het integrale doel, want het gezamenlijke doel is leidend in de aanpak. Ook hebben de professionals de mogelijkheid buiten de eigen kaders werkzaamheden te (laten) verrichten (out-of-the-box handelen).

Bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren selecteren de betrokken professionals in de wijk jongeren waarvan zij op basis van signalen die zij krijgen denken dat ze een individuele aanpak nodig hebben. Dit zijn jongeren in de leeftijdscategorie van ongeveer 12 tot en met ongeveer 24 jaar die overlastgevend zijn, crimineel gedrag vertonen en/of zich in een zorgwekkende situatie bevinden met problemen op verschillende leefgebieden, zoals onderdak, geld en schulden, school, werk, gezin en familie, vrije tijd en vrienden (Bogman & Van Summeren, 2010). Bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren is er veel oog voor de jongere zelf en de achterliggende oorzaken van het afwijkende gedrag (Van Summeren, 2009).

In het grootste gedeelte van de gevallen worden deze jongeren doorverwezen binnen het netwerk van de wijkprofessionals. Dit kan voorbeeld door als wijkprofessional eens met een jongere mee te gaan naar het Centrum Werk en Inkomen, een jongere mee te nemen naar een activiteit in het

jongerencentrum of te begeleiden naar een opbouwwerker (iemand die activiteiten opzet in een wijk). Ook hebben de wijkprofessionals de mogelijkheid om andere professionals in te zetten. Bijvoorbeeld een woningbouwvereniging in het geval van een vervuilde woning of een jongerencoach of maatschappelijk werker. Door middel van doorverwijzingen naar dit soort organisaties kan al heel veel hulpverlening worden verleend zonder dat het Veiligheidshuis in beeld komt.

In een klein percentage van de gevallen is de problematiek dermate ernstig dat dit wijknetwerk niet toereikend is. Dit is het geval wanneer jongeren al (zwaar) crimineel of verslaafd zijn en 'lichte' hulpverlening onvoldoende effect heeft. In dat geval wordt er in het Veiligheidshuis een aanpak voor de individuele jongere opgesteld. De regie over de aanpak ligt dan bij de ketenregisseur van het Veiligheidshuis in plaats van de professionals in de wijk.

Bij de integrale aanpak van individuele risicjongeren binnen het Veiligheidshuis zijn verschillende organisaties betrokken, zoals de politie, justitie en reclassering, maar ook de Raad van de Kinderbescherming, Bureau Jeugdzorg en Leerplicht. Deze samenwerkingspartners stellen in overleg met elkaar een aanpak voor de jongere op. Elke jongere en elke situatie is anders. Daarom is het van belang dat er naar de specifieke situatie van de jongere wordt gekeken, zodat er maatwerk kan worden geleverd. Bij de analyse van de problematiek wordt onder andere gelet op thuissituatie, dagbesteding, inkomen en vriendenkring. Als het duidelijk is hoe de problematiek rondom de individuele jongere eruit ziet, worden een aanpak en bijbehorende doelen voor de jongere opgesteld. Deze worden dus per jongere geformuleerd. Een doelstelling kan bijvoorbeeld zijn ervoor te zorgen dat een jongere nuttige dagbesteding krijgt in de vorm van werk of een opleiding.

Een voorbeeld

In 2010 was in een wijk in Arnhem een groep van ongeveer 15 jongeren in de leeftijd van 14 tot 16 jaar actief. Er waren meldingen over geluidsoverlast, intimidatie en vernielingen. Bewijslast voor de vernielingen was er niet. De groep werd besproken in het jeugd(groepen)overlast overleg. Uit dit overleg bleek dat de wijkprofessionals zich voornamelijk zorgen maakte over twee jongeren uit de groep, aangezien zij een negatief stempel op de groep drukten. Zij waren zelfbepalend en provocerend. Ook was er sprake van een problematische sociale achtergrond. Deze twee jongeren werden daarom besproken in het Justitieel Casusoverleg (JCO: bestaat inmiddels niet meer) en het Justitieel Overleg Risicjongeren (JOR) van het Veiligheidshuis. Daar werd geconcludeerd dat er bij deze jongeren sprake was van risicovol gedrag (kans op (afglijden naar) criminele activiteiten). Toen de twee jongeren kort daarna werden opgepakt wegens een strafbaar feit, werd de Raad voor de Kinderbescherming verzocht een persoonlijkheidsonderzoek in te stellen. De Raad concludeerde dat een verplicht jeugdreclasseringstraject moest worden ingezet, welke door de kinderrechter werd opgelegd. De jongeren werden door de jeugdreclassering begeleid. Daarnaast is vanuit de wijkprofessionals besloten dat de straathoekwerker contact bleef houden met de jongeren, zodat deze hen in het traject na detentie ook kon begeleiden. De andere jongeren uit de groep werden door de wijkagenten en de ambulant jongerenwerker benaderd en bleken opgelucht dat de twee jongens uit de groep waren. De vernielingen, intimidatie en overlast verdwenen. De overige jongeren hebben later geholpen met het realiseren van een voetbalveldje in een naburige wijk. Door de contacten van de straathoekwerker met de gedetineerde jongeren, ook na de detentie, is een goed contact met deze jongeren gebleven. Met de twee jongeren die de individuele aanpak kregen gaat het inmiddels ook beter (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2012).

Verskillende overleggen

Jongeren die in aanmerking komen voor een individuele aanpak worden binnen een van de onderstaande overleggen besproken. Een aantal van deze overleggen vindt plaats in de wijk en een aantal wordt in het Veiligheidshuis gehouden.

Wijk

In de wijk worden twee overleggen gehouden; het JGO (jeugd(groepen)overleg) en het OZO (Overleg Zorg en Overlast).

JGO

Het JGO is een overleg waarin alle jeugd(groepen)overlast in een wijk wordt besproken tussen de wijkprofessionals. Bij dit overleg worden altijd een probleemstelling en -analyse gemaakt op de domeinen omgeving, groep en individu. Dit zijn de drie aanpakken die eerder zijn besproken.

OZO

Bij het OZO worden overlast of probleemgezinnen in een wijk op een bepaalde woonlocatie besproken. Hierbij gaat het meestal om problemen die zich “achter de voordeur” (binnenshuis) afspelen. Dit overleg wordt voorgezeten door de wijkregisseur. Verder zijn de opbouwwerker, woningcorporaties, wijkbeheer, de wijkagent en een zorgcoördinator aanwezig.

Veiligheidshuis

Binnen het Veiligheidshuis worden de volgende overleggen gehouden:

- BIG: Binnenstad Groep Overleg
- ZOR: Zorg Overleg Risicjongeren
- JOR: Justitieel Overleg Risicjongeren

BIG

De afkorting BIG verwijst naar ‘Binnenstad Groep’. Van oorsprong werden in dit overleg individuele jongeren uit de criminele ‘Centrumgroep’ besproken. Nu is het een overleg waarin alle jongeren worden besproken die in aanmerking komen voor een individuele aanpak door het Veiligheidshuis. Vanuit dit overleg kan worden beslist om een jongere in een van de onderstaande overleggen te bespreken. De nadruk bij dit overleg ligt op strafrechtelijke vervolging. Bij de jongeren die blijvend in dit overleg worden besproken is de problematiek in de meeste gevallen dermate zwaar dat het stadium van hulpverlening is gepasseerd. Ofwel omdat dit meerdere keren is geprobeerd, maar door omstandigheden rondom de jongere niet is geslaagd (opnieuw strafbare delicten plegen, begeleiders bedreigen, verhuizing), ofwel omdat de jongere niet wil meewerken aan hulpverlening.

Bij dit overleg zijn de ketenregisseur jeugdoverlast, het OM, politie, (jeugd)reclassering, Pactum Rijn-Side (straathoekwerkers) en het nazorgteam van het Veiligheidshuis aanwezig. De gemeente heeft de regie bij dit overleg.

ZOR

Bij het ZOR worden jongeren besproken die op enige wijze risico lopen om op het criminele pad te raken. Bij dit overleg ligt de nadruk op zorg voor en begeleiding van de besproken jongeren om zo verdere problemen te voorkomen. Een eventuele straf (bijvoorbeeld opgelegd door de rechter) wordt als stok achter de deur gebruikt, maar in eerste instantie wordt geprobeerd de problematiek met behulp van hulpverlening en begeleiding op te lossen. Aanwezig bij dit overleg zijn de gemeente, Leerplicht, Bureau Jeugdzorg, Lindenhout (een organisatie voor jeugd- en opvoedhulp), MEE (een organisatie die mensen met een beperking ondersteunt) en Pactum Rijn-Side. De gemeente heeft de regie bij dit overleg.

JOR

Bij het JOR worden jongeren tussen de 12 en 23 jaar besproken, die voldoen aan de definitie van jeugdige meerpleger of veelpleger of die van een ernstig strafbaar feit worden verdacht. De jongeren die in dit overleg worden besproken zijn meestal meer dan een keer met justitie in contact geweest, waardoor strafrechtelijk ingrijpen bij deze jongeren wel wenselijk is. Dit overleg wordt gevoerd door:

de gemeente, OM, politie, jeugdreclassering, de William Schrikker Groep (WSG) en de Raad voor de Kinderbescherming. De gemeente heeft de regie.

§4.1.2 Betrokken organisaties

In deze paragraaf wordt per partner beschreven wat hun belangen en taken zijn bij de integrale aanpak. Eerst wordt er een beschrijving gegeven van de verschillende netwerken tussen de kernpartners. Eerst wordt het straatnetwerk besproken, gevolgd door het wijknetwerk en tot slot het gemeentelijk netwerk.

Naast de partners uit deze netwerken zijn er bij overleggen die plaatsvinden binnen het Veiligheidshuis ook andere organisaties aanwezig. Ook deze partners worden in deze paragraaf besproken.

Straatnetwerk

Het straatnetwerk bestaat uit het jongerenwerk en de wijkagent. Onder de taken van het straatnetwerk vallen het contact met scholen, verenigingen, buurtbewoners, jongeren en hun ouders, ouders informeren over het gedrag van hun kinderen en het aanspreken van jongeren op normen, waarden en gemaakte afspraken. Ook leggen zij contact met jongeren naar aanleiding van meldingen van jeugd(groepen)overlast en spreken hen aan op hun eigen verantwoordelijk. Tot slot bemiddelen jongerenwerk en de wijkagent tussen jongeren en hun omgeving (Haarler & Kleinrouweler, 2013).

Hieronder wordt er partner een beschrijving gegeven van hun specifieke taken.

Jongerenwerk

Onder het jongerenwerk worden de ambulant jongerenwerkers en de straathoekwerkers verstaan. De ambulant jongerenwerker richt zich in principe op lichtere (niet criminele) groepen, bestaande uit jongeren tussen de 12 en 18 jaar uit een bepaald gebied. De straathoekwerker houdt zich in principe bezig met zwaardere (criminele) groepen en jongeren die hulpverlening nodig hebben in de leeftijd vanaf 16 jaar (tot ongeveer 24 jaar). Zij werken in aandachtsgebieden van wijken (plekken waar veel overlast is) en zijn eventueel in de hele gemeente inzetbaar (Haarler & Kleinrouweler, 2013).

Het jongerenwerk legt contact met (groepen) jongeren en inventariseert hun wensen en signalen. Zij proberen een zo vraaggericht en flexibel mogelijk activiteitenaanbod te verzorgen voor jongeren. Waar dat nodig is begeleiden zij jongeren naar hulpverlening (Haarler & Kleinrouweler, 2013).

Bij de jeugd(groepen)aanpak in Arnhem zijn de ambulant jongerenwerkers afkomstig van Rijnstad. Dit is een brede welzijnsorganisatie, die Arnhemmers helpt die problemen hebben in hun relaties of met financiële zaken worstelen. Ook zetten ze in een groot deel van de stad activiteiten op voor een uiteenlopende groep mensen (Rijnstad, 2013).

De straathoekwerkers zijn afkomstig van Pactum Rijn-Side. Dit is een organisatie voor jeugd- en opvoedhulp. Ze begeleiden jongeren in Arnhem die te maken hebben met meerdere problemen. Bijvoorbeeld op het gebied van wonen, scholing, werken, vrije tijdsbesteding, financiën, gezondheid, relaties, politie of justitie. De activiteiten van de straathoekwerkers zijn in het bijzonder gericht op het voorkomen en bestrijden van overlast door jongeren in de wijk (Pactum Rijn-Side, 2013).

Wijkagent

Taken van de wijkagent zijn optreden bij overlast (repressief en/of preventief) en het doorgeven van een overzicht van overlastmeldingen binnen het wijknetwerk. Ook zorgen zij bij het bespreken van een problematische jeugdgroep voor de aanlevering van extra gegevens (zoals het hebben van een strafblad en de binnengekomen meldingen) ten behoeve van de analyse van de groep (Haarler & Kleinrouweler, 2013).



Figuur 7: straatnetwerk

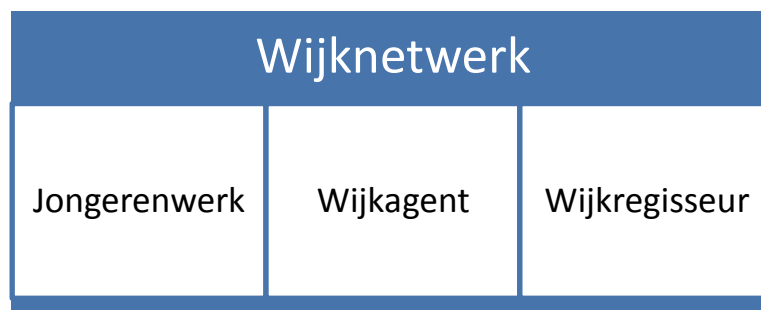
Wijknetwerk

Het wijknetwerk bestaat uit het straatnetwerk plus de wijkregisseur. De taken van het wijknetwerk bestaan uit het formeel en informeel overleg over het delen en screenen van signalen en meldingen van jeugd(groepen)overlast, het afstemmen van resultaten en het invullen van een 'shortlist' bij problematische groepen. De wijkprofessionals moeten datgene (laten) doen dat op dat moment nodig is voor het oplossen of aanpakken van het probleem. Tevens zorgt het wijknetwerk voor advies bij een eventuele individuele aanpak van een jongere binnen het Veiligheidshuis (Haarler & Kleinrouweler, 2013).

Hieronder wordt een beschrijving gegeven van de specifieke taken van de wijkregisseur.

Wijkregisseur

De taken van de wijkregisseur zijn contact leggen met de partners in de wijk als er meldingen binnenkomen, ervoor zorgen dat op elke overlastmelding wordt gereageerd en de benodigde acties coördineren. Daarnaast organiseert hij overleggen over signalen en meldingen over jeugd(groepen)overlast en zit deze overleggen voor, zet afspraken over de aanpak in gang en laat de aanpak vastleggen en volgen. De wijkregisseur zorgt voor de verbinding met het OZO en andere overleggen in de wijk en met de gemeente. Ook zorgt de wijkregisseur voor een goede afstemming in de aanpak en informeert hij de ketenregisseur jeugdgroepenoverlast over zaken die spelen. Tot slot is de wijkregisseur verantwoordelijk voor de afstemming van het beheer en de inrichting van de openbare ruimte (Haarler & Kleinrouweler, 2013).



Figuur 8: wijknetwerk

Gemeentelijk netwerk

Het gemeentelijke netwerk bestaat uit het wijknetwerk plus de ketenregisseur jeugdgroepenoverlast. De taken van dit netwerk zijn dezelfde als die van het wijknetwerk, behalve dat hier de taken van de ketenregisseur aan toe worden gevoegd (Haarler & Kleinrouweler, 2013). Deze worden hieronder besproken.

Ketenregisseur jeugdgroepenoverlast

De ketenregisseur jeugdgroepenoverlast kan uit eigen initiatief of op verzoek van de wijkprofessionals bij een overleg aanschuiven. De taken van de ketenregisseur jeugdgroepenoverlast zijn de procesbewaking en regievoering van de integrale aanpak, het agenderen van de plannen van aanpak, het zorgdragen voor afstemming binnen de gemeente (bijvoorbeeld afstemming tussen wijken en de stedelijke inzet van jongerenwerkers) en het betrekken en bij elkaar brengen van (nieuwe) samenwerkingspartners. Daarnaast is de ketenregisseur jeugdgroepenoverlast verantwoordelijk voor de communicatie over de inzet, resultaten en de PR van de aanpak, het adviseren en ondersteunen van het wijknetwerk en zorgen voor en bewaken van kaders en randvoorwaarden, zodat in het wijknetwerk maatwerk kan worden geleverd. De ketenregisseur jeugdgroepenoverlast is de verbinding tussen het wijknetwerk en het Veiligheidshuis en heeft de coördinatie over alle criminele jeugdgroepen en alle groepen en personen die in overleggen binnen het Veiligheidshuis worden besproken. Tot slot is de ketenregisseur jeugdgroepenoverlast verantwoordelijk voor een actuele gemeentelijke registratie van de jeugd(groepen)overlast (Haarler & Kleinrouweler, 2013).

Zowel de wijkregisseur als de ketenregisseur jeugdgroepenoverlast vallen onder de gemeente Arnhem. De gemeente voert de regie op de samenwerking in het Veiligheidshuis. De uitvoering van de aanpak in de wijk valt onder de verantwoordelijkheid van de wijkregisseur. De ketenregisseur jeugdgroepenoverlast is eindverantwoordelijk voor een eenduidige integrale uitvoering van de aanpak van jeugdgroepenoverlast in de gemeente Arnhem. De wijkregisseur stuurt in de wijk, de ketenregisseur jeugdgroepenoverlast stuurt gemeentelijk (Haarler & Kleinrouweler, 2013).



Figuur 9: gemeentelijk netwerk

Partners bij de overleggen binnen het Veiligheidshuis

Naast de wijkprofessionals in de bovengenoemde netwerken zijn er samenwerkingspartners die deelnemen aan de overleggen die binnen het Veiligheidshuis worden gehouden. Dit zijn meestal regionale of soms landelijke organisaties. Van deze partners wordt hieronder een beschrijving gegeven.

Gemeente

In Arnhem heeft de gemeente sinds de oprichting van het Veiligheidshuis de regie op de samenwerking en aanpak (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2012). De gemeente is verantwoordelijk voor het integrale veiligheidsbeleid en het Veiligheidshuis speelt hierin een belangrijke rol. Ook heeft de gemeente zelf een rol als partner in de samenwerking in verband met het afstemmen over mogelijke bestuurlijke interventies (bijvoorbeeld het inhouden van een uitkering) en het aanbod van gemeentelijke diensten, bijvoorbeeld op het gebied van zorg en welzijn (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2013).

OM

Het OM is belast met de strafrechtelijke handhaving van de rechtsorde. Daarbij heeft het OM de regie over de opsporing. Tevens behoren strategische keuzes ten aanzien van opsporing (bijvoorbeeld de selectie en omvang van onderzoeken) en strafvorderlijke beslissingen tot de taken van het OM. Daarnaast houdt het OM toezicht op de goede uitvoering van het vonnis van rechters; boetes moeten worden betaald, gevangenisstraffen uitgezeten en taakstraffen goed uitgevoerd. Het OM wil een effectieve bijdrage leveren aan een veilige en rechtvaardige samenleving. Dit vraagt om interventies die zichtbaar, merkbaar en herkenbaar zijn voor slachtoffers, daders en hun omgeving (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2013).

Politie

De kerntaken van de politie zijn het verlenen van noodhulp, het houden van toezicht in de publieke ruimte, de daadwerkelijke handhaving van de openbare orde en het opsporen van strafbare feiten. De politie is belast met de uitvoering van afspraken die zijn gemaakt in het Veiligheidshuis en die volgens de Politiewet tot de taken en bevoegdheden van de politie horen (opsporing, handhaving en noodhulp) (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2013).

Raad voor de Kinderbescherming

De Raad voor de Kinderbescherming komt op voor de rechten van het kind van wie de ontwikkeling en opvoeding worden bedreigd. De Raad schept voorwaarden om die bedreiging op te heffen of te voorkomen. Dit wordt gedaan door onafhankelijk onderzoek te verrichten, advisering in juridische procedures en maatregelen en sancties voor te stellen. In relatie tot het Veiligheidshuis betekent dit dat de Raad informatie kan geven over jeugdigen en hun opgroei- en opvoedingssituatie, als het zaken betreft die bij de Raad in behandeling zijn of zijn geweest. Daarnaast stelt Raad kennis en expertise beschikbaar als dat nodig is (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2013).

Bureau Jeugdzorg

Bureau Jeugdzorg is de centrale toegang tot de geïndiceerde jeugdzorg. Bureau Jeugdzorg streeft naar een zo verantwoord mogelijke ontwikkeling en opvoedingssituatie. Er wordt geprobeerd dit zo veel mogelijk samen met het kind of jongere en de ouders te bereiken. De medewerkers van Bureau Jeugdzorg geven aandacht waar het nodig is, bieden ondersteuning waar het kan en bescherming waar het moet. Bureau Jeugdzorg verzorgt de indicatie voor hulp aan minderjarigen en hun ouders (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2013).

Leerplichtambtenaar

De leerplichtambtenaar controleert of de leerplicht wordt nageleefd. Ook geeft hij voorlichting aan jongeren over het belang van naar schoolgaan en de gevolgen van het overtreden van de Leerplichtwet. Als een kind niet meer naar school wil omdat het een probleem heeft, dan zoekt de leerplichtambtenaar – in overleg met school en ouders – naar een oplossing. Spijbelt een kind langer dan drie dagen of regelmatig of staat het niet ingeschreven op een school, dan zoekt de leerplichtambtenaar uit wat hiervoor de reden is. Is er geen wettige reden, dan kan hij een proces-verbaal opmaken of de Raad voor de Kinderbescherming inschakelen (Leerplicht, 2013).

3RO: Reclassering Nederland, Stichting Verslavingsreclassering/GGZ en Leger des Heils

De reclassering draagt bij aan een veiliger samenleving door het voorkomen en verminderen van crimineel gedrag. Officiëren van justitie, rechters, gevangenisdirecties en gemeenten schakelen de reclassering in. Zij adviseert over de aanpak van daders en verdachten. De reclassering houdt toezicht, traint, voert werkstraffen uit, indiceert en leidt toe naar zorg, en begeleidt de terugkeer in de maatschappij. Reclassering werkt op het gebied van strafrecht, met als specialiteit het voorkomen van terugval in de misdaad. Haar werk concentreert zich op het veranderen van gedrag. Door vast te stellen waardoor het misgaat en het toedienen van de juiste prikkels (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2013).

Lindhout

Lindhout biedt ondersteuning en begeleiding aan kinderen, jongeren en hun opvoeders in Gelderland en Overijssel bij wie er problemen zijn bij het opgroeien en opvoeden. Ze biedt advies en praktische ondersteuning, maar ook intensieve behandeling of dagopvang. Lindhout levert een deskundige bijdrage aan de rechten van kinderen op verzorging, opvoeding, veiligheid en ontwikkeling, doordat ze kinderen helpt opgroeien in hun eigen leefomgeving. De rechten van kinderen moeten worden gewaarborgd door professionele inzet. Zij moeten zich kunnen hechten en binden aan de natuurlijke ouders. Er moet op tijd worden onderkend wat fout gaat en er moet worden ingegrepen wanneer dat nodig is (Lindhout, 2013).

MEE

MEE ondersteunt mensen met een beperking op het gebied van opvoeding en ontwikkeling, leren en werken, samenleven en wonen, regelgeving en geldzaken in alle levensfasen. Daardoor kunnen zij naar vermogen meedoen in de samenleving. MEE helpt de cliënt zijn eigen kracht te versterken en de mogelijkheden van zijn netwerk te benutten. Dit vergroot zijn zelfredzaamheid en kwaliteit van bestaan. Hun kennis en ervaring zetten ze in om de samenleving beter in te richten voor mensen met een beperking. Op die manier wil MEE meedoen ook echt mogelijk maken (MEE, 2013).

WSG

WSG staat voor de William Schrikker Groep. Dit is een landelijk werkende instelling voor jeugdbescherming, jeugdreclassering en pleegzorg. Ze richten zich op kinderen van 0 tot en met 23 jaar met een beperking of chronische ziekte, maar ook op kinderen van ouders met een beperking. Wanneer in de thuissituatie ernstige opvoedingsproblemen ontstaan bieden ze hulp, advies en ondersteuning. De William Schrikker Groep wordt ingeschakeld als de kinderrechter een beschermende maatregel uitspreekt over een kind met een beperking (of een kind van ouders met een beperking). In die situaties bieden de professionals specifieke kennis en ervaring om hulp te verlenen. Daarbij stellen ze de kinderen en hun omgeving centraal. Verder proberen ze het kind zo mogelijk in gezinsverband te laten opvoeden, bij voorkeur in het gezin van herkomst (WSG, 2013).

In figuur 10 wordt een overzicht gegeven van de organisaties die betrokken zijn bij de integrale aanpak van individuele risicjongeren door het Veiligheidshuis regio Arnhem.



Figuur 10: samenwerkingspartners Veiligheidshuis regio Arnhem

§4.1.3 Doelstellingen

In deze paragraaf worden de doelstellingen van het project Jeugdgroepenoverlast en de betrokken partners besproken. Het primaire doel van het project Jeugdgroepenoverlast is ‘het beheersen van de jeugdoverlast’ (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2013b). De betrokken organisaties werken gezamenlijk aan dit primaire doel, maar hebben daarnaast eigen doelen. Deze doelen worden in de tabel op de volgende bladzijde weergegeven.

Organisatie	Doel
Gemeente	Veiligheid in de gemeente
OM	Een veilige en rechtvaardige samenleving door middel van zichtbare en herkenbare interventies
Politie	Nederland veiliger maken
Raad voor de Kinderbescherming	Opkomen voor de rechten van het kind
Bureau Jeugdzorg	Verantwoorde ontwikkeling en opvoedsituatie van het kind
Leerplichtambtenaar	Naleving van de Leerplichtwet: onderwijs voor kinderen van 5 tot en met 16 jaar
3RO	Een veiligere samenleving door het voorkomen en verminderen van crimineel gedrag
Lindhout	Sterk voor kinderen
MEE	Mensen met een beperking ondersteunen
WSG	De kwaliteit van het bestaan van jeugdigen met een beperking bevorderen

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat de partners bij het werken aan de primaire doel verschillende uitgangspunten hebben. Het kan voor komen dat de belangen van de eigen organisatie en de belangen van de aanpak botsen. In zo'n geval moet de professional afwegen welke belangen voor gaan. Van de partners wordt verwacht dat zij in sommige gevallen de belangen van aanpak boven de belangen van de eigen organisatie stellen (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2013b). De samenwerkingspartners hebben vanuit hun eigen organisatie ook mandaat gekregen om dit te kunnen doen (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2013b). Hierover wordt verderop in dit hoofdstuk meer gezegd bij de resultaten van 'loyaliteit doelen eigen organisatie en beroep' en 'knelpunten rol eigen organisatie en rol aanpak'.

§4.2 Interdisciplinaire samenwerking

In de volgende twee paragrafen worden de resultaten weergegeven met betrekking tot de componenten en factoren die van belang zijn voor interdisciplinaire samenwerking bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren in Arnhem. Hiervoor is gebruik gemaakt van de data die zijn verkregen uit de interviews, observaties en documenten. Deze bronnen zijn met elkaar vergeleken en op basis daarvan zijn eerst per indicator en vervolgens per variabele korte tussenconclusies getrokken. Waar relevant is een korte reflectie van de onderzoeker op de bevindingen toegevoegd. Indien dit het geval is, is expliciet met een kader aangegeven dat het een constatering en/of een oordeel van de onderzoeker zelf betreft.

§4.2.1 Componenten

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven met betrekking tot de componenten van interdisciplinaire samenwerking.

Wederzijdse afhankelijkheid

Communicatie tussen de partners

Vijf van de zes respondenten gaven aan dat het huidige aantal contactmomenten tussen de samenwerkingspartners (over het algemeen) goed te vinden. Hiervan gaf respondent 1 aan zelf meer contact te moeten zoeken met de partners. Respondent 6 gaf aan dat het onderlinge contact in

sommige wijken beter kan. Dit heeft te maken met het feit dat de partners elkaar in sommige wijken nog niet goed kunnen vinden, waarschijnlijk omdat er weinig problemen in die wijken zijn. Het hebben van goed contact tussen de samenwerkingspartners heeft een positief effect op de jongeren. In dit verband werd het volgende opgemerkt door respondent 6: *'Alle instanties komen altijd en middelen en materialen tekort en dan gaan we ook echt niet afdwingen, maar daar waar het nodig is dan zijn er in ieder geval voldoende contactmomenten. Ook buiten de overleggen om. Als je kijkt naar de wijken waar het heel goed gaat, daar hebben ze veel meer contactmomenten en contacturen buiten de overleggen dan dat ze in het overleg hebben. Dagelijks zien ze elkaar niet, maar wekelijks toch wel een keer een uur dat ze zelfs met elkaar de straat op gaan. Zelfs jongeren of ouders bezoeken gezamenlijk, straathoekwerk en jongerenwerker met de wijkagent. Er zijn ook wijken waar wijkagenten regelmatig het jongerencentrum komen bezoeken en daar gewoon koffie drinken en met de jongeren praten. Dat heeft ook heel veel invloed op de manier waarop jongeren zich vaak gedragen. De wijkagent hoeft ze maar één keer aan te spreken of het vingertje op te steken en ze weten wat ze wel en wat ze niet moeten doen'.*

Op basis van het voorgaande citaat kan worden geconstateerd dat een goed contact, zowel formeel als ook informeel, tussen de wijkprofessionals een positief effect heeft op de invloed die de wijkprofessionals kunnen uitoefenen op de jongeren. In de wijken waar de aanpak succesvol is gebleken, hebben de wijkprofessionals veel contact met elkaar, ook buiten de overleggen om.

Respondent 4 gaf aan dat het aantal overleggen met de huidige werkwijze teveel te vinden. Betreffende respondent verwoordde dit als volgt: *'Ik kan me voorstellen als je iets meer op de analyse en strategie gaat zitten, dat het dan prima is, de frequentie. Dan ben je meer met inhoud bezig, terwijl het nu iets te veel voor mij het verzamelen van stukjes en het aan elkaar plakken daarvan is. Heel zwart-wit gezegd natuurlijk. Dan denk ik dat je inderdaad minder vaak hoeft te overleggen'.*

Op basis hiervan kan worden geconstateerd dat deze respondent van mening is dat de huidige manier van overleggen te veel bestaat uit het verzamelen en koppelen van informatie en dat de huidige frequentie van overleggen te hoog is. Deze respondent zou graag zien dat er meer nadruk komt te liggen op de probleemanalyse en het bepalen van de strategie met betrekking tot een individuele risicojongere. Slechts één van de zes respondenten geeft aan het aantal overleggen met het oog op de huidige werkwijze te veel te vinden, maar op basis van de observaties deelt de onderzoeker de mening van deze respondent dat er meer nadruk zou moeten liggen op de probleemanalyse en strategiebepaling en minder op het verzamelen van informatie.

Tijdens de observaties gaven de samenwerkingspartners niet aan dat ze behoefte hebben aan meer of minder contactmomenten. De samenwerkingspartners hebben meestal genoeg tijd om de taken voor het volgende overleg uit te voeren. Als het nodig is kunnen extra contactmomenten worden ingelast. De samenwerkingspartners weten elkaar over het algemeen ook buiten de overleggen om goed te vinden via telefoon of e-mail.

In het kader van het Evaluatieverslag van 2012 van het Veiligheidshuis regio Arnhem is in maart 2012 een enquête gehouden onder de betrokken samenwerkingspartners. 22 personen hadden de enquête ingevuld en daaruit bleek dat zij vonden dat er 'voldoende tot goed contact is tussen de partners' (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2012).

Op basis van de informatie uit de verschillende bronnen kan worden geconstateerd dat de verschillende samenwerkingspartners van mening zijn dat er sprake is van voldoende onderlinge communicatie.

Respect input en opvattingen professionals

Tijdens de observaties werd opgemerkt dat de samenwerkingspartners elkaar hun verhaal laten vertellen en laten uitpraten. Zij hebben begrip voor elkaars standpunten, ook al zijn die soms verschillend. De samenwerkingspartners komen uit verschillende organisaties en kijken daardoor soms verschillend tegen een situatie aan. De samenwerkingspartners vallen elkaar niet aan vanwege een afwijkende mening.

Op basis hiervan heeft de onderzoeker de indruk dat er sprake is van voldoende respect voor de input en opvattingen van andere professionals.

Tussenconclusie 'wederzijdse afhankelijkheid'

Aangezien de indicatoren 'communicatie tussen partners' en 'respect input en opvattingen professionals' in voldoende mate aanwezig zijn kan worden geconcludeerd dat er bij de integrale aanpak van individuele risicjongeren sprake is van 'wederzijdse afhankelijkheid' tussen de samenwerkingspartners.

Nieuw gecreëerde professionele activiteiten

Samenwerkingsverdrag

Uit het Evaluatieverslag van 2012 blijkt dat er een privacyreglement bestaat, waarin de formele uitwisseling van informatie over jongeren tussen de samenwerkingspartners wordt geregeld. Alle betrokken partners hebben dit reglement ondertekend (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2012). Een samenwerkingsovereenkomst is vanwege reorganisaties bij verschillende betrokken organisaties nog in de maak (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2012).

Aangezien het privacyreglement slechts betrekking heeft op het delen van informatie tussen de samenwerkingspartners en het geen afspraken over de samenwerking tussen de partners betreft, kan worden geconstateerd dat er geen sprake is van een samenwerkingsverdrag.

Tussenconclusie 'nieuw gecreëerde professionele activiteiten'

Aangezien de indicator 'samenwerkingsverdrag' niet aanwezig is kan worden geconcludeerd dat er bij de integrale aanpak geen sprake is van 'nieuw gecreëerde professionele activiteiten'. Een samenwerkingsovereenkomst kan hierin verandering brengen.

Flexibiliteit

Compromissen

Tijdens de observaties werd opgemerkt dat de samenwerkingspartners niet ten koste van alles aan hun eigen standpunten vasthouden en bereid zijn tot overeenstemming te komen.

Op basis hiervan heeft de onderzoeker de indruk dat er in voldoende mate compromissen worden gesloten tussen de samenwerkingspartners.

Aanpassen professionele rol

De ketenregisseur benadrukte dat er van de samenwerkingspartners wordt verwacht dat zij soms taken van elkaar overnemen als dat nodig is en dat ze in elkaars verlengde kunnen werken. Hierover werd het volgende opgemerkt: *'Als je echt maatwerk wilt verlenen, dan zul je ook in elkaars verlengde moeten kunnen werken'*. De samenwerkingspartners zijn hiervan op de hoogte en lijken hiertoe bereid te zijn in het belang van de risicjongeren.

De wijkprofessionals hebben mandaat gekregen van hun organisaties om op basis van eigen inzicht beslissingen te nemen. Zij worden tevens in staat gesteld om ook buiten de eigen kaders werkzaamheden te (laten) verrichten. Dit omdat de taken die de samenwerkingspartners moeten

uitvoeren ten behoeve van de aanpak niet altijd overeenkomen met de taken en bevoegdheden die zij vanuit hun eigen organisatie hebben.

In het Evaluatieverslag van 2012 wordt in dit verband opgemerkt dat er kaders zijn beschreven die de samenwerkingspartners in de wijk voldoende zekerheden en vrijheden geven om ook buiten de eigen kaders te kunnen werken en daardoor nog beter te kunnen samenwerken (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2012). Er is bewust voor gekozen om de taken van de samenwerkingspartners niet tot in detail vast te leggen, zodat de rol van een samenwerkingspartner kan worden aangepast als de situatie dat vereist om te voorkomen dat er 'gaten' vallen in de aanpak.

Op basis van deze informatie kan worden geconstateerd dat de rol van de professionals in voldoende mate kan worden aangepast als de situatie dat vereist.

Tussenconclusie 'flexibiliteit'

Aangezien de indicatoren 'compromissen' en 'aanpassen professionele rol' beide in voldoende mate aanwezig zijn kan worden geconcludeerd dat er sprake is van 'flexibiliteit' bij de integrale aanpak.

Collectief eigendom van doelen

Gezamenlijke doelen

Bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren is sprake van verschillende soorten doelen.

De samenwerkingspartners stellen in onderling overleg een plan op voor een individuele jongere en formuleren gezamenlijk de te behalen doelen. Het behalen van deze doelen draagt vervolgens weer bij aan het behalen van het hoofddoel van het project Jeugd(groepen)overlast namelijk het beheersen van de jeugd(groepen)overlast in Arnhem (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2013b).

Op basis hiervan kan worden geconstateerd dat de samenwerkingspartners in voldoende mate over gezamenlijke doelen beschikken.

Delen van verantwoordelijkheden

Bij het gezamenlijk opstellen van doelen voor individuele jongeren wordt er gekeken welke rol de partners kunnen gaan spelen om dit doel te bereiken. Hierbij wordt er vooral gelet op welke samenwerkingspartner op dat moment het meest kan bereiken bij een jongere: *'datgene doen, door diegene die het op dat moment het beste kan'* (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2013b). Als bijvoorbeeld een van de samenwerkingspartners intensief contact heeft met een jongere kan het zinvol zijn om deze partner een grotere rol te geven bij de aanpak van die jongere. Meerdere samenwerkingspartners spelen een rol bij de aanpak van een individuele jongere en delen daarmee de verantwoordelijkheden om de opgestelde doelen te behalen.

Op basis hiervan kan worden geconstateerd dat er voldoende sprake is van het delen van verantwoordelijkheden door de samenwerkingspartners.

Tussenconclusie 'collectief eigendom van doelen'

Uit het bovenstaande kan worden geconcludeerd dat de indicatoren 'gezamenlijke doelen' en 'delen van verantwoordelijkheden' beide in voldoende mate aanwezig zijn en dat daarmee de variabele 'collectief eigendom van doelen' aanwezig is bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren in Arnhem.

Reflectie op proces

Nadenken over werkrelaties en proces en geven van feedback

Bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren wordt er op meerdere manieren gewerkt aan verbetering van deze integrale aanpak. In 2012 heeft er een evaluatie plaatsgevonden met

betrekking tot de integrale samenwerking. In dit verband is de samenwerkingssituatie zoals die voor de start van het project bestond vergeleken met de situatie tijdens de tweejarige projectperiode. Bij de betrokken samenwerkingspartners is een enquête afgenomen waarin werd gevraagd naar hun ervaringen met betrekking tot de samenwerking in de periode voor en tijdens het project (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2012). Daarnaast is er in 2012 een aantal trainingen aangeboden om de samenwerking te bevorderen. In deze trainingen kwamen met name onderwerpen aan bod die als buiten de eigen kaders werken, 'out-of-the-box' denken, onderling vertrouwen, kennen en gekend worden, samenwerking, focussen op centrale doelen en respect hebben voor elkaars rollen en verantwoordelijkheden (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2012b). Daarnaast komen de partners een paar keer per jaar samen voor themabijeenkomsten.

Op basis van deze informatie kan worden geconstateerd dat de betrokken professionals in voldoende mate nadenken over werkrelaties en het proces en feedback geven.

Tussenconclusie 'reflectie op het proces'

Aangezien de indicator 'nadenken over werkrelaties en proces en geven van feedback' in voldoende mate aanwezig is kan worden geconcludeerd dat het component 'reflectie op het proces' aanwezig is.

Conclusie componenten

Op basis van de hierboven weergegeven tussenconclusies kan worden geconcludeerd dat de componenten 'wederzijdse afhankelijkheid', 'flexibiliteit', 'collectief eigendom van doelen' en 'reflectie op het proces' aanwezig zijn bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren door het Veiligheidshuis regio Arnhem. De component 'nieuw gecreëerde professionele activiteiten' is vanwege het ontbreken van een samenwerkingsovereenkomst niet aanwezig. Aangezien alle componenten aanwezig moeten zijn om te kunnen spreken van interdisciplinaire samenwerking, is er op dit moment bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren dus geen sprake van interdisciplinaire samenwerking.

§4.2.2. Factoren interdisciplinaire samenwerking

In deze paragraaf worden de onderzoeksresultaten weergegeven die betrekking hebben op de relevante factoren die van invloed zijn op van interdisciplinaire samenwerking.

Beroepsrol

Visie op eigen beroep en beroep partners

Uit de interviews bleek dat alle respondenten over het algemeen een goed beeld hebben van hun eigen beroep en het beroep van hun samenwerkingspartners. Ze konden hun eigen taken en de taken van de samenwerkingspartners beschrijven. Desondanks noemden respondenten 2 en 5 voorbeelden waaruit blijkt dat de onderlinge afstemming nog zou kunnen worden verbeterd.

Respondent 2 merkte in dit verband op: *'Ik heb wel eens meegemaakt met leerlingzaken dat de leerplichtambtenaar of de school weet dat een kind al heel lang niet op school zit. Dan ben ik even benieuwd van hoe die lijnen dan lopen, want vaak zie je ze dan wel op de inloop of op straat. Misschien dat daar nog winst te halen is om die jongere dan eerder aan te spreken van 'moet jij niet op school zitten?' Want zo'n leerplichtambtenaar die loopt niet continu in de wijk, maar een wijkagent dus wel of een jongerenwerker'.*

Uit het voorgaande citaat blijkt dat er een enkele keer langs elkaar heen wordt gewerkt door de samenwerkingspartners. Waarschijnlijk is er dan een signaal binnengekomen bij een van de partners (de jongere gaat niet meer naar school), maar wordt dit vervolgens niet doorgegeven aan of opgepakt door partners die moeten reageren op dit signaal in de vorm van bijvoorbeeld het aanspreken van de jongere.

Respondent 5 merkte in verband met de afstemming van taken het volgende op: *‘Op sommige vragen kun je heel makkelijk antwoord krijgen. Als we een jongen bespreken en er wordt gezegd ‘hij staat ingeschreven op een school, hij is goed bezig’. Dan ben ik wel benieuwd, ‘gaat ie wel naar school?’ Want hij kan wel ingeschreven staan en zeggen dat ie goed zijn best doet, maar is dat ook zo? Dan vind ik het onbegrijpelijk dat iemand naar school zou gaan, dat we pas sinds kort weten dat ie helemaal niet op school zit. Dan denk ik, dat moet je al veel eerder weten. Hetzelfde is dat iemand een huis huurt, maar hij heeft helemaal geen inkomsten. Dan moet er ergens al een lampje gaan branden bij een instelling, van hoe kan dat? Hoe kan iemand in zo’n huis wonen, terwijl die geen inkomsten heeft? Mensen gaan dan pas nadenken op het moment dat we bij elkaar zitten, van hoe kan dat dan? Het is maar een telefoontje naar school en je weet volgens mij of op school zit. Ik denk dat degene die het aanklaagt dat zou moeten doen en als dat op de een of andere manier niet kan, dan moeten die ketenregisseurs dat doen. Ik denk dat dat hun taak is. Dat is maar een klein voorbeeldje. Dat mis ik soms wel eens’.*

Dit citaat bevestigt wat ook in het vorige citaat al aan de orde kwam, namelijk dat signalen niet altijd terecht komen bij de samenwerkingspartners die hierop moeten reageren. Redenen hiervoor zouden kunnen zijn dat een signaal niet wordt doorgegeven of dat het signaal niet wordt opgemerkt. Hierbij moet echter wel worden opgemerkt dat dit slechts een enkele keer is voorgekomen.

Ook uit de observaties bleek dat de partners een goed beeld hebben van hun eigen en elkaars beroep hetgeen blijkt uit de verdeling van de taken. Als er taken moeten worden verdeeld is het over het algemeen meteen duidelijk welke partner welke taak kan en gaat uitvoeren. Tijdens de observaties zijn met betrekking tot de onderlinge taakverdeling en uitvoering geen discussies waargenomen.

Dat de partners een duidelijke visie hebben op hun eigen en elkaars beroep hebben bleek tevens uit het Evaluatieverslag van 2012. Uit de enquête bleek dat de 22 personen die de enquête hebben ingevuld vonden dat de partners voldoende tot goed op de hoogte te zijn van elkaars rollen en verantwoordelijkheden.

Uit de verschillende bronnen blijkt dus dat de samenwerkingspartners voldoende visie hebben op hun eigen en elkaars beroep, dat die visie overeenkomt met hoe het beroep is bedoeld en gelijk of complementair is aan het perspectief van degene met wie wordt samengewerkt.

Loyaliteit aan doelen eigen organisatie en beroep

Respondenten 1 en 5 gaven aan dat zij soms de grenzen van hun eigen beroep goed moeten bewaken. Dit kan zich voordoen wanneer er vanuit het samenwerkingsverband meer van hen wordt gevraagd dan vanuit hun beroep wenselijk is. Soms moeten ze afwegen welke belangen voor moeten gaan. Bij de indicator ‘knelpunten tussen rol eigen organisatie en rol integrale aanpak’ wordt nader op dit punt ingegaan en worden voorbeelden gegeven.

Uit de observaties bleek dat samenwerkingspartners in het geval van een strafrechtelijk onderzoek of bij het al dan niet geven van namen soms moeten afwegen welke belangen zij moeten laten voorgaan, namelijk die met betrekking tot de samenwerking of de belangen van de eigen organisatie. De partners zijn zich hiervan bewust en hebben begrip voor het feit dat niet altijd alle informatie kan worden gedeeld. Als een van de partners aangeeft dat er iets speelt (bijvoorbeeld een strafrechtelijk onderzoek) waarover zij op dat moment niets kunnen zeggen, wordt dat door de partners geaccepteerd. De partners hebben met elkaar afgesproken dat niet altijd alle informatie kan en moet

worden gedeeld. Echter kan dit in de dagelijkse praktijk wel voor spanningen tussen de partners zorgen. Bij de variabele 'knelpunten rol eigen organisatie en rol integrale aanpak' wordt op dit punt nader ingegaan.

Er kan worden geconstateerd dat de samenwerkingspartners in voldoende mate loyaal zijn aan de doelen van de eigen instantie en het eigen beroep.

Visie op integrale aanpak

Alle respondenten benoemden bij hun definitie van de integrale aanpak van individuele risicojongeren de samenwerking tussen de diverse samenwerkingspartners als belangrijk punt, maar legden accent op verschillende aspecten daarvan. Respondenten 1 en 2 benadrukten dat het behalen van een zo goed mogelijk resultaat (voor de jongere) van belang is. Respondenten 3 en 6 gaven aan het belangrijk te vinden dat er maatwerk wordt geleverd. Respondent 4 is van mening dat zaken in een zo vroeg mogelijk stadium worden opgespoord en op het juiste spoor worden gezet. Hiermee bedoelt de respondent dat de kunst is om zo vroeg mogelijk routes uit te stippelen door zo vroeg mogelijk signalen op te vangen. Respondent 5 legde de nadruk op het delen van verantwoordelijkheden en initiatieven door de partners. Hiermee wordt door de respondent bedoeld dat alle partners verantwoordelijkheden hebben en met initiatieven moeten komen en dat niet alle verantwoordelijkheid bij één persoon ligt. Verder wordt genoemd dat het van belang is snel te handelen, een gezamenlijk doel te hebben en goed te kijken naar hetgeen er in bepaalde een wijk speelt.

Op basis van de uitgevoerde observaties tijdens de overleggen tussen de samenwerkingspartners bleek dat men onder een integrale aanpak min of meer hetzelfde verstaat: het werken aan een gezamenlijk doel, namelijk door het behalen van doelstellingen voor individuele risicojongeren en het leveren van maatwerk de jeugdproblematiek en overlast te verminderen. Om dit doel te bereiken wordt informatie uitgewisseld, worden acties uitgezet, neemt men waar nodig elkaars taken over of werkt men in elkaars verlengde om maatwerk te kunnen leveren.

In de Factsheet Jeugd(groepen)overlast wordt de volgende de volgende definitie gegeven: 'samen maatwerk leveren. Hierbij moet men bereid zijn om grenzen te verleggen en soms het organisatiebelang achterwege willen laten, ten gunste van het gewenste doel in de aanpak op straat' (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2013b).

Uit het bovenstaande kan worden geconstateerd dat de samenwerkingspartners voldoende visie hebben op de integrale aanpak en dat die visie past binnen de visie van het Veiligheidshuis regio Arnhem op de integrale aanpak van risicojongeren in Arnhem.

Tussenconclusie 'beroepsrol'

Aangezien de indicatoren 'visie op eigen beroep en beroep partners', 'loyaliteit aan doelen eigen organisatie en beroep' en 'visie op integrale aanpak' allemaal (in voldoende mate) aanwezig zijn, kan worden geconcludeerd dat de factor 'beroepsrol' op positieve wijze aanwezig is bij de integrale aanpak.

Structurele kenmerken

Steun van leidinggevenden

Alle respondenten gaven aan (veel) steun te krijgen van hun leidinggevenden. Vier van de zes respondenten gaven aan dat de samenwerking hoge prioriteit heeft binnen de eigen organisatie. Respondent 5 merkte daarover op: *'Eigenlijk als ik wat roep, dan... Ik wil niet zeggen, dan springen ze in de startblokken, maar bijna wel'*.

De ervaren steun blijkt uit complimentjes en interesse van leidinggevenden, maar ook uit het feit dat de respondenten voldoende ruimte ervaren om te doen wat hen het beste lijkt. Respondent 6 zei hierover: *'Wat er vanuit de wijk komt aan signalen met betrekking tot jeugdgroepen heeft voor*

leidinggevers meer waarde dan onderzoeken en analyses die tot nu toe altijd bepalend waren. Zij laten zich echt leiden door datgene dat er in de wijk gebeurt'.

Respondent 1 gaf echter aan dat zijn leidinggevers wel kritisch zijn over de samenwerking waar dat nodig is: *'Mijn teammanager kijkt vaak op de lange termijn en die roept ook regelmatig wel eens dingen terug van 'volgens mij moet je dat helemaal niet zo doen in dit geval. Eerst moet dat eens onderzocht worden en dan weet je wat het beste is' of 'beter doe je dit helemaal niet en moet het maar even via die weg'. Dat er kritisch naar wordt gekeken, dat vind ik goed'.* Deze respondent gaf ook aan het fijn te vinden als er binnen de eigen organisatie regelmatig bijeenkomsten zouden worden gehouden rondom terugkerende thema's die verheldering en verdieping kunnen bieden voor de professionals. Respondent 2 is van mening dat de communicatie binnen de eigen organisatie kan worden verbeterd, aangezien er soms langs elkaar heen wordt gewerkt. Dan is het niet duidelijk welke afdeling ergens mee bezig is. Respondent 3 gaf aan de structuren van de verschillende betrokken organisaties soms ook een remmend effect hebben op de samenwerking. Dan wil de samenwerkingspartners wel meegaan in het plan dat gezamenlijk is opgesteld, maar dan is men ervan afhankelijk hoe dingen binnen de eigen organisatie kunnen worden geregeld.

In de Factsheet Jeugd(groepen)overlast staat dat de samenwerkingspartners bij de integrale aanpak onvoorwaardelijk moeten worden gesteund door hun eigen organisatie. De gemeente dient hiervoor als regievoerder passende voorwaarden te scheppen. Een van de randvoorwaarden is dat iedere betrokken organisatie de professional die belast is met de aanpak voldoende mandaat geeft. Onder mandaat wordt in dit verband de bevoegdheid verstaan om namens de organisatie te handelen zonder ruggenspraak en verantwoordelijkheid (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2013b). Dit betekent dat de professional op basis van eigen inzicht beslissingen kan nemen. Ook bestaat er de mogelijkheid buiten de eigen kaders werkzaamheden te (laten) verrichten.

Uit de verschillende bronnen blijkt dat de professionals (veel) steun ervaren van hun leidinggevers bij de integrale aanpak en dat de gemeente Arnhem als regievoerder hiervoor zoveel mogelijk mogelijkheden tracht te creëren.

Tijd en ruimte voor overleggen en het opbouwen van een band met de partners

Alle respondenten gaven aan voldoende tijd en ruimte te krijgen om bij overleggen aanwezig te zijn en een band op te bouwen met de samenwerkingspartners. De helft van de respondenten gaven hierbij aan dat zij de tijd en ruimte naar eigen inzicht kunnen invullen. Respondent 5 merkte hierover op: *'Ik kan die gelegenheid zelf creëren'.*

Respondent 1 gaf aan dat er afwegingen moeten worden gemaakt over bij welke overleggen wel en niet wordt aangesloten: *'Op zich krijg ik wel de gelegenheid, maar er wordt ons wel gezegd van 'let er wel goed op; waar sluit je wel aan en waar niet', want vooral wij hebben een behoorlijk groot werkgebied met in sommige wijken bijvoorbeeld maar 6 uurtjes per week'.*

Respondent 4 gaf aan dat het knelpunt niet zozeer zit in het krijgen van de mogelijkheid, maar in de veranderende interne structuur van de eigen organisatie: *'Het heeft niet zo zeer met de mogelijkheden krijgen, maar dat heeft meer te maken met het feit dat per 1 januari bij ons die structuur veranderd is. Dat levert ook op dat ik een aantal dingen moet delegeren naar anderen. Maar goed, dat doen we niet plotsklaps uit handen laten vallen en zeggen 'zoek het maar uit', maar dat gaan we gewoon op een goede manier doen, omdat we dat goed vast willen houden. Dat betekent dus dat er voor mij wat vertraging zat tussen het moment waarop je teammanager wordt en wel al de nieuwe verantwoordelijkheden meedraagt en het moment waarop ik een aantal andere taken heb kunnen onderbrengen. Daarin zat wat spanning tussen bijvoorbeeld de deelname aan overleggen'.*

Uit deze twee citaten blijkt dat beperkte tijd en reorganisaties redenen zijn die de aanwezigheid bij overleggen en het opbouwen van een band met de samenwerkingspartners kunnen belemmeren.

Op basis van voorgaande informatie kan met betrekking tot de indicator 'tijd en ruimte voor overleggen en het opbouwen van een band met de partners' worden geconstateerd dat er sprake is van voldoende tijd en mogelijkheden om bij overleggen aanwezig te kunnen zijn en een band op te bouwen met de diverse samenwerkingspartners.

Knelpunten rol eigen organisatie en rol integrale aanpak

Vier van de zes respondenten gaven aan geen spanning te ervaren tussen de rol die ze vanuit hun eigen organisatie hebben en de rol die ze binnen de integrale aanpak hebben. Twee respondenten gaven echter aan soms wel enige wrijving te ondervinden. Respondent 1 gaf in dit verband aan dat er soms teveel van deze respondent wordt gevraagd door de samenwerkingspartners en dat er zich bepaalde spanningen kunnen voordoen in relatie tot de jongeren. De betreffende respondent verwoordde dit als volgt: *'Wat in ieder geval wel eens is, is dat er van mij wordt gevraagd dat ik met namen kom en waar ik bepaalde jongeren hoe laat heb gezien en dit en dat. En dat mag ik niet vanuit mijn organisatie, omdat dat niet methodisch en vanuit vertrouwen werken is. Het is niet de bedoeling dat wij dat zo op die manier melden. Dus er wordt soms wat teveel van me gevraagd, dan dat ik officieel mag. Daar moet je toch altijd constant op blijven letten, dat hoort gewoon bij dit werk. Dat is het spanningsveld van politiewerkers en straathoekwerkers en ambulante jongerenwerkers, want dat is toch die scheiding. Wij zijn die tussenschakel, we zitten er tussenin. We zijn partners met hun (= de politie). We moeten samenwerken met ze en daarentegen moet je dat weer allemaal kunnen verantwoorden naar de jongeren. Je bent tussen de jongeren. Je moet vertrouwen winnen van de jongeren. Dat is wel echt een ding voor ons, het verantwoorden naar de jongeren toe. Ik vind het heel normaal dat je met een wijkagent moet kunnen praten, maar heel veel jongeren die zien dat gewoon helemaal niet zo, in sommige wijken. Als ik alleen al een wijkagent een hand geef, dan ben ik meteen een landverrader. Dat leer je ook wel gaandeweg. Dat vond ik soms wel moeilijk en nu nog soms. Meestal weet ik daar wel gewoon manieren voor. Ik ben daar altijd ook heel relaxt in. Ik zeg ook meestal ook gewoon van 'wat stel je je aan! Dat hoort bij mijn werk en tot op zekere hoogte kan dat toch ook gewoon? Even met de wijkagent praten'. Maar zij zien dat niet zo. De politie, dat ligt gewoon heel gevoelig. Dat is gewoon jammer. Het is wel zo, dus je moet daar gewoon op letten'.*

Respondent 5 gaf in dit verband aan dat soms moet worden afgewogen welke doelen voorgaan: *'Je moet natuurlijk wel altijd beslissen van welke organisatie de doelen voor gaan, het is altijd laveren. Wat wel moeilijk is, is als er een bepaald onderzoek draait, want daar kan ik dan niet over praten. Dan weet je dat er wat speelt en dan zit je daar en dan denk je 'ja, daar kan ik niets over zeggen'. Het wordt wel eens moeilijk als we ergens naar toe willen, als we contact met iemand willen hebben. Soms dan kan dat wel, soms kan het niet; van ik kan wel mee of ik kan niet mee. Dan is het wel eens moeilijk. Dan moet je de prioriteit inderdaad even bij het strafrechtelijk onderzoek laten'.*

In de Factsheet Jeugd(groepen)overleg staat beschreven dat organisatiedoelen soms ondergeschikt zijn aan het integrale doel om de problematiek in de wijk op te lossen (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2013b). Belangrijk hierbij is ook het eerder genoemde hebben van voldoende mandaat van de eigen organisatie.

Zoals reeds bij de indicator 'loyaliteit aan doelen eigen organisatie en beroep' werd aangegeven kan worden geconstateerd dat er soms sprake is van enige spanning tussen de twee beroepsrollen die een bepaalde samenwerkingspartner tegelijkertijd moet vervullen. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat slechts een klein deel van de respondenten deze rolspanning als een knelpunt beschouwt.

Tussenconclusie 'structurele kenmerken'

De indicatoren 'steun van leidinggevenden' en 'tijd en ruimte voor overleggen en het opbouwen van een band met de partners' zijn beide aanwezig.

De indicator 'knelpunten rol eigen organisatie en rol integrale aanpak' is eveneens aanwezig.

Ondanks het feit dat er bij bepaalde samenwerkingspartners dus sprake is van een bepaalde mate spanning tussen de rollen die ze tegelijkertijd moeten vervullen, kan met betrekking tot de factor 'structurele kenmerken' geconcludeerd worden dat deze positief aanwezig is. Men ervaart namelijk voldoende steun van leidinggevenden en er is voldoende tijd voor overleggen en het opbouwen van een band met de partners.' De geconstateerde rolspanning bij bepaalde samenwerkingspartners blijft echter wel een aandachtspunt.

Persoonlijke kenmerken

Vertrouwen, begrip en communicatie tussen partners

Alle respondenten gaven aan dat er bij de integrale aanpak sprake is van voldoende vertrouwen, begrip en communicatie tussen de samenwerkingspartners. Vier respondenten beschouwden de al eerder genoemde spanning tussen jongerenwerkers en de politie als knelpunt op dit gebied. Respondent 4 gaf aan dat deze spanning te maken heeft met de werkwijze van betreffende samenwerkingspartners: *'Politie heeft de taak opsporing en toeleiding naar OM. Hulpverlening heeft de taak informatie te bundelen om hulpverlening te organiseren. Daar zit een overlap in, maar daar zitten ook grenzen in. Dat is altijd heel goed om te bewaken. Dat is een doorgaand proces. Dat kun je allemaal fantastisch afspreken. Dan nog moet je daar in de werkelijkheid op de een of andere manier een beetje mee dealen. Dat zien we op het niveau van de straathoekwerkers in het groeppenoverleg. Dan zien we hoe politieagenten heel verschillend kunnen zijn. De ene gebiedsagent is de andere niet. De ene komt ergens net binnen en denkt 'zo, de politie bepaalt hoe het hier loopt en ik wil gewoon gelijk namen en rugnummers en als je dat niet doet, dan ben je gewoon een meeloper met die lui en dan zeg ik jou nooit meer wat'. Dat is wat er soms gebeurt en dan duurt dat even voordat dat weer een beetje uitgewerkt wordt'.*

Uit dit citaat blijkt dat de wijze waarop samenwerkingspartners zich jegens elkaar opstellen van groot belang is voor een goede samenwerking. Een onwelwillende opstelling van samenwerkingspartners en het zich niet kunnen verplaatsen in elkaars realiteit kunnen de samenwerking belemmeren.

Ook respondent 6 gaf aan dat er spanning zit tussen werkwijzen van de verschillende samenwerkingspartners. Het is dan ook belangrijk dat de samenwerkingspartners aanvoelen welke informatie al dan niet kan of moet worden gedeeld: *'Er is een wijkagent, die zegt 'ik wil dat de jongerenwerker het mij vertelt als er gedeeld wordt in de groep' en dan maakt het hem niet uit of het nou over hard drugs of soft drugs gaat. Terwijl de jongerenwerkers, straathoekwerkers en ook ik tegen andere wijkagenten zeggen van 'ja jongens, maar dat moet je helemaal niet willen', want op het moment dat een jongerenwerker over deze minder problematische problematiek informatie uit moet gaan wisselen, dan weten die jongeren meteen waar het vandaan komt en dat betekent dat je ook je informatiepositie en de aanpak in de wijk op dat moment eventjes helemaal kwijt bent. Zo kan het ook zijn dat de politie bezig is met een onderzoek en dat niet wil vertellen, omdat ook die zaak kapotgemaakt kan worden. De ene wijkagent zegt dan tegen de jongerenwerker van 'joh, het is handig dat je voorlopig eventjes niet in die wijk of in die straat komt'. En de andere wijkagent die zegt niets en loopt het risico dat een jongerenwerker stuk loopt. Dat is vervelend. Je moet ook als wijkagent of jongerenwerker aanvoelen van dat niet alle informatie zomaar gegeven kan worden. Ik had een keer een wijkagent en een jongerenwerker. Toen hadden we met zijn drieën een overleg over een problematische jeugdgroep en die groep... Daar werd gedeeld, dat was bekend. Dat wist de jongerenwerker. In softdrugs, maar wel in behoorlijke mate. Maar dat wist ook de wijkagent en de*

wijkagent had gezorgd voor een onderzoek. De recherche die zat op dat onderzoek en die waren informatie aan het verzamelen. En die wijkagent die vraagt van 'joh, geef mij die namen uit die groep' en die jongerenwerker zegt 'dat gaat niet gebeuren, dat ga ik niet doen'. 'Maar', zegt de wijkagent 'dat is een strafbaar feit, jij moet mij die namen geven'. 'Ja', zegt die jongerenwerker: 'dat ga ik niet doen'. Ik zeg 'wacht effe, vertel jij dan waarom jij dat wil weten, want volgens mij gaat er een onderzoek draaien. Geef nou maar aan waarom dat onderzoek gaat draaien, op wie en hoe dat gekomen is'. 'Ja, maar dat kan ik...'. Ik zeg 'ik begrijp het, het is goed, duidelijk. Laten we gewoon met respect met elkaar omgaan, maar we hoeven geen informatie te delen'.

Uit dit citaat blijkt eveneens dat de wijze waarop de samenwerkingspartners zich naar elkaar opstellen van invloed is op de kwaliteit van de samenwerking. Tevens moeten de samenwerkingspartners kunnen aanvoelen welke informatie al dan niet kan worden gedeeld en moeten zij begrip hebben voor het feit dat samenwerkingspartners niet altijd alle informatie kunnen delen. Uit de voorgaande citaten blijkt dat dit in de dagelijkse praktijk nog wel eens tot spanningen leidt.

Respondent 4 merkte het volgende op over het delen van informatie: 'Als politie en justitie echt met een 'hoog geprioriteerd zware criminaliteit onderzoek' bezig is, dan vertellen ze de hulpverleners daar ook echt niets van, hoor. En dat is het mooie, dat vind ik dus het hele goede, daar hoeven ze ons ook helemaal niets over te vertellen. Het enige dat ik wel altijd graag weet is dat er dan iets komt van 'als jullie nou in de straat veel hulpverleningsaanvragen hebben, wees daar even nog terughoudend mee. Doe even low profile'. Dat hebben we ook wel eens met een hele zware criminele groep uit het centrum gehad. Dan was het bericht 'jullie hoeven niet spastisch te gaan doen. Er loopt een onderzoek, dus hou je even verre van die groep'. Dat vinden wij uitstekend. Je hoeft elkaar niet altijd over alles 100% te informeren, maar je moet soms wel een omtrekkende beweging maken van 'nu even niet'.

Uit dit citaat blijkt dat betreffende respondent van mening is dat het voor de samenwerking niet zozeer van belang is dat informatie altijd wordt gedeeld, maar dat men elkaar tot op zekere hoogte informeert indien dat nodig is.

Respondent 5 gaf ook aan spanning te ervaren tussen de werkwijze van de jongerenwerkers en politie, terwijl dat volgens deze respondent helemaal niet nodig is: 'Dan zit er iets tussen de politie en de hulpverlening. Die zeggen 'ja, maar als we met jullie gezien worden, dan worden we gezien als verraders en dan willen ze helemaal niet meer met ons praten', terwijl dat helemaal niet speelt. Die jongens weten dondersgoed dat wij overleggen hebben met elkaar. Of je dat nou stiekem doet of in het openbaar, dat weten ze toch wel. Bij heel veel van die gasten moet je daar gewoon duidelijk over zijn, dan is het goed. Je moet ze niet belazeren, je moet niet tegen ze liegen, je moet ze niet gebruiken. Je moet gewoon eerlijk zijn en dat moeten die jongens ook en dan kunnen zij rustig met mij praten.

Ik had op een gegeven moment een man of 8, 9, die mochten een bepaalde discotheek niet in. Ik zeg 'dan ga je ergens anders heen'. 'Nee, dat willen we niet. We willen alleen hier naar toe, want hier komen de meisjes die wij leuk vinden'. Dus ik heb met die discotheek overlegd van laten we een plan opstellen, want we kunnen ze wel straffen, maar eigenlijk doen ze niets. Als je zegt van wat doen ze nou eigenlijk, doen ze niets strafbaars. Althans, bijna niet. Dus we hebben afspraken gemaakt, van die jongens gaan naar binnen. Ik zeg tegen ze 'als je mij belazert, ik steek mij nek uit, dat gaat niet gebeuren'. Op dat moment kan ik niet meer stuk, dus ik kan ook nog eens tegen iemand zeggen 'waar ben je eigenlijk?'. Dan kan ik iemand zo naar binnen loodsen, maar dan moet je wel met mij gezien willen worden, met de politie. Daar botst het met de jongerenwerkers'.

Op basis van dit citaat lijkt er enige frictie te bestaan in de samenwerkingsrelatie tussen met name twee samenwerkingspartners, namelijk politiefunctionarissen en jongerenwerkers. Dit wordt veroorzaakt door verschillen van inzicht tussen beide samenwerkingspartners met betrekking de wijze waarop ze zouden moeten samenwerken. Dit manifesteert zich met name in de discussie over het al dan niet openlijk samenwerken en gezamenlijk optreden jegens de jongeren. Dergelijke discussies zijn tijdrovend en kunnen de samenwerkingsrelatie tussen politiefunctionarissen en jongerenwerkers onder druk zetten.

Respondent 2 gaf aan het een sterk punt te vinden dat er een privacyreglement is, zodat er informatie kan worden uitgewisseld tussen de samenwerkingspartners: *‘Dat je ook die informatie uit kunt wisselen. Dat je gedekt bent in ieder geval door je leidinggevende, dat is ook heel belangrijk. Dat je je vrij voelt om net iets verder te gaan dan eigenlijk misschien zou kunnen volgens alle vaststaande regels. Dat je met onconventionele maatregelen toch een resultaat kan halen en dat je samen dan ook die successen viert’.*

Bij de observaties is geconstateerd dat er tijdens de overleggen een prettige, ontspannen sfeer hangt. Er worden grapjes gemaakt en de samenwerkingspartners vinden het prettig om elkaar weer te zien. Men respecteert en begrijpt elkaars mening en komt over het algemeen snel tot overeenstemming. Door de opgebouwde ervaring kan snel worden bepaald wat er in een bepaalde situatie nodig is. De samenwerkingspartners lijken vertrouwen te hebben in elkaars vaardigheden. Er zijn bij de observaties geen conflicten waargenomen.

Uit het Evaluatieverslag van 2012 blijkt dat de 22 samenwerkingspartners die de enquête hebben ingevuld, vinden dat het vertrouwen in elkaar is gegroeid ten opzichte van de situatie van voor het project (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2012).

Op basis van het bovenstaande kan worden geconstateerd dat er sprake is van voldoende wederzijds vertrouwen, begrip en respect tussen de samenwerkingspartners. De geconstateerde spanningen in de samenwerkingsrelatie tussen politiefunctionarissen en jongerenwerkers vormen hierbij echter een duidelijk aandachtspunt omdat deze tijdsverlies opleveren en van invloed zijn op de kwaliteit van hun samenwerkingsrelatie.

Aanwezigheid gewenste persoonlijke kwaliteiten bij huidige partners

De respondenten hebben een aantal persoonlijke kwaliteiten benoemd die zij wenselijk vinden bij interdisciplinaire samenwerking. Deze kwaliteiten kwamen grotendeels met elkaar overeen.

De volgende kwaliteiten zijn in dit verband genoemd:

- respondent 1: flexibel en sociaal zijn, respect en waardering tonen voor samenwerkingspartners, je kunnen verdiepen in samenwerkingspartners en initiatief tonen.
- respondent 2: levenservaring en doorzettingsvermogen hebben, kunnen schakelen en met mensen kunnen omgaan.
- respondent 3: buiten eigen kaders kunnen denken, transparant zijn en met mensen kunnen werken.
- respondent 4: kunnen analyseren en een positie innemen, een strategie kunnen uitstippelen, snappen hoe de werkelijkheid van een ander is en realistisch zijn.
- respondent 5: kunnen luisteren, feeling hebben met het vak, enthousiast en eerlijk zijn en doorzettingsvermogen hebben.
- respondent 6: inlevingsvermogen en inzicht hebben, flexibel zijn, gevoel hebben voor wat er speelt, kunnen samenwerken en gezamenlijke doelen boven eigen doelen kunnen stellen.

In het rapport ‘Borging Integrale Samenwerking’ wordt ook een aantal persoonlijke kwaliteiten genoemd namelijk: ‘eerlijkheid, openheid, begrip en respect voor rol partners, out-of-the-box denken en het gezamenlijke doel voorop stellen’ (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2012b).

Op basis hiervan kan worden geconstateerd dat gewenste persoonlijke kwaliteiten bij interdisciplinaire samenwerking zijn: flexibel zijn, doorzettingsvermogen hebben, met mensen

kunnen omgaan en werken, eerlijk en transparant zijn, buiten eigen kaders kunnen denken, respect hebben voor de samenwerkingspartners en het gezamenlijke doel voorop stellen.

Vervolgens is gekeken of de huidige samenwerkingspartners over de genoemde gewenste persoonlijke kwaliteiten beschikken.

Vijf van de zes respondenten gaven aan dat de huidige samenwerkingspartners over het algemeen over de eerder genoemde gewenste persoonlijke kwaliteiten beschikken.

Respondent 3 merkte in dit verband op: *‘Ja, over het algemeen genomen beschikken de partners wel over deze kwaliteiten. De een iets meer dan de ander. Je moet de mensen natuurlijk ook de ruimte geven om hier in te groeien, want wij hebben het niet voor het zeggen welke mensen uit de organisatie hier mogen gaan zitten. Dat zouden we graag willen, maar we krijgen gewoon mensen aangeleverd. Dus voor de mensen die het niet kennen, die gaan ook een hele ontdekkingsreis maken. Over een bepaalde periode zie je dan wie er wel op aan slaat en wie er niet op aan slaat’.*

Respondent 4 gaf aan nog te kort betrokken te zijn bij de samenwerking om dat te kunnen beoordelen.

Uit de observaties bleek dat de samenwerkingspartners over het algemeen flexibel zijn. Zij kunnen buiten hun eigen kaders denken en zijn bereid om elkaar tegemoet te komen met het oog op het gezamenlijke doel. De samenwerkingspartners beschikken over het algemeen over voldoende ervaring en inlevings- en doorzettingsvermogen.

Hieruit kan worden opgemaakt dat de betrokken samenwerkingspartners over het algemeen in voldoende mate beschikken over de gewenste persoonlijke kwaliteiten.

Tussenconclusie ‘persoonlijke kenmerken’

Met betrekking tot de indicator ‘vertrouwen, begrip en communicatie tussen partners’ kan worden geconcludeerd dat deze in voldoende mate aanwezig is. De inhoud van de samenwerkingsrelatie tussen met name politie tussen politiefunctionarissen en jongerenwerkers blijft echter een belangrijk punt van aandacht.

Met betrekking tot de indicator ‘aanwezigheid gewenste persoonlijke kwaliteiten bij huidige partners’ kan eveneens worden geconcludeerd dat deze in voldoende mate aanwezig is. De samenwerkingspartners hebben ongeveer hetzelfde beeld van de persoonlijke kwaliteiten waarover samenwerkingspartners zouden moeten beschikken en zijn tevens van mening dat men hierover in voldoende mate beschikt.

Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat de factor ‘persoonlijke kenmerken’ in positieve zin aanwezig is bij de integrale aanpak van individuele risicjongeren in Arnhem.

Geschiedenis van samenwerking

Ervaring met integrale samenwerking

Vier respondenten gaven aan in eerdere functies ervaring te hebben opgedaan met betrekking tot integraal samenwerken. Respondent 3 heeft met deze wijze van werken ervaring opgedaan bij de Dienst Maatschappelijke Ontwikkelingen en sociale zekerheidsfraude. Respondent 4 heeft ervaring opgedaan als behandelcoördinator bij een kliniek voor dubbele diagnoses. Betreffende respondent heeft in die functie vanuit veel samengewerkt met enerzijds de dak- en thuislozenopvang en anderzijds het zorg-coördinatieteam. Respondent 5 heeft als politiefunctionaris de nodige ervaring opgedaan met het aanpakken van drugs- en tippelproblematiek in samenwerking met de gemeente en met zorginstellingen. Respondent 6 heeft eveneens als politiefunctionaris ervaring opgedaan met integraal samenwerken middels het vorm en inhoud geven aan de samenwerking tussen de zorg- en strafrechtketen. De twee andere respondenten geven aan geen ervaring te hebben op het gebied van integraal samenwerken.

Er kan worden geconstateerd dat het grootste gedeelte van de respondenten in eerdere functies ervaring heeft opgedaan met integrale samenwerking.

Tussenconclusie 'geschiedenis van samenwerking'

Met betrekking tot de indicator 'ervaring met integrale samenwerking' blijkt dat het merendeel van de respondenten in voorgaande functies ervaring heeft opgedaan met integrale samenwerking. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de factor 'geschiedenis van samenwerking' positief aanwezig is.

Conclusie factoren

Met betrekking tot de vier factoren die van invloed zijn op de interdisciplinaire samenwerking, namelijk: beroepsrol, structurele kenmerken, persoonlijke kenmerken en geschiedenis van samenwerking, kan worden geconcludeerd dat zij op positieve wijze aanwezig zijn bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren door het Veiligheidshuis regio Arnhem.

§4.3 Effectiviteit van een netwerk

In deze paragraaf worden de resultaten gepresenteerd met betrekking tot de effectiviteit van het netwerk bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren.

Efficiëntie versus inclusiviteit

Efficiëntie en huidige aantal partners

Alle respondenten gaven tevreden te zijn over het huidige aantal betrokken partners. Er zijn naar hun mening geen 'overbodige' partners en er ontbreken ook geen partners. Respondent 1 gaf aan dat het -afhankelijk van de leeftijd en problematiek van een jongere- zinvol kan zijn leraren of medewerkers van scholen te laten aanschuiven bij bepaalde overleggen teneinde een completer beeld te krijgen. Betreffende onderwijsfunctionarissen hebben namelijk veelvuldig contact met de jongeren en hun ouders beschikken derhalve vaak over bruikbare informatie. Respondent 4 gaf aan dat overwogen zou moeten worden om het Platform Licht Verstandelijk Gehandicapten (Platform LVG) te betrekken bij de integrale aanpak: *'Toevallig had ik een overleg vanuit de bundeling van alle organisaties die zich bezighouden met mensen met een verstandelijke beperking. Daar zit natuurlijk een beweging in van ook steeds meer de afbouw van klinische capaciteit naar ambulante trajecten, naar ambulante woonbegeleiding, naar woonprojecten. Ik denk dat zij zich als organisaties, dan heb je het over MEE, over Pluryn, over de Van den Bent, dat die zich meer aan het oriënteren zijn van hoe kunnen we nu als zorg voor mensen met een verstandelijke beperking beter ingebed raken in allerlei structuren die er al zijn. Op het moment dat er meer buiten terreinen gewerkt wordt, komt ook meer gedrag in de openbare ruimte terecht. Er is natuurlijk heel veel te doen geweest ook over de combinatie van verstandelijke beperking en criminele carrière, waar zeer pessimistische geluiden over zijn, zeker als mensen gewoon in detentie verblijven. Dat dat patroon zich alleen maar verslechtert. Dat er weinig gespecialiseerde mogelijkheden zijn. Dan heb je het wel over het uiteinde waar het al helemaal misgelopen is. Zij hebben mij benaderd van 'zouden wij geen rol in het Veiligheidshuis kunnen vervullen?' Ik denk dat er wel, gezien de veranderingen ook in jeugdzorg, maar ook in de breedte misschien van de AWBZ, dat er wel moet gaan herijkt van welke partners moeten er dan aan tafel zitten. Dat wil echt niet zeggen dat dan iedereen erbij moet omdat ze zich in de ontwikkeling bevinden, maar dat je misschien wel een strategische bundeling kunt doen. In dit geval gaat het over één functionaris die namens al die organisaties spreekt. Het gaat dan eigenlijk over het Platform LVG, dus dan is dan op zich wel weer heel handig. Dan hoeft je er niet tien rond de tafel te hebben. Dan heb je er één die spreekt namens allemaal'.*

Op basis van het voorgaande kan worden geconstateerd dat betreffende respondenten concrete suggesties hebben voor het op incidentele basis betrekken van extra samenwerkingspartners. Dit betreft functionarissen van scholen en Platform LVG. Het op deze basis (dus niet structureel, maar incidenteel) uitnodigen van bepaalde samenwerkingspartners kan van belang zijn voor het verkrijgen van een completer beeld van de situatie.

Uit de observaties bleek dat de efficiëntie tijdens de overleggen niet negatief wordt beïnvloed door het aantal samenwerkingspartners. De samenwerkingspartners die momenteel samenwerken zijn nodig om een compleet beeld van de situatie te krijgen. Het Veiligheidshuis regio Arnhem heeft er heel bewust voor gekozen het aantal samenwerkingspartners zo klein mogelijk te houden met het oog op de efficiëntie van de overleggen. Daarom zitten alleen die samenwerkingspartners aan tafel die nodig zijn voor een optimale beeldvorming. Andere samenwerkingspartners worden met name betrokken bij de aanpak van de problematiek in de praktijk, maar minder bij de daaraan voorafgaande probleemanalyse.

Uit beide bronnen kan worden afgeleid dat men van mening is dat het huidige aantal samenwerkingspartners nodig is om een zo compleet mogelijk beeld van de situatie te krijgen en dat de efficiëntie tijdens overleggen daardoor niet lijdt onder het aantal betrokken partners.

Voorbereiding van partners op overleggen

Vier van de zes respondenten gaven aan dat de samenwerkingspartners over het algemeen goed zijn voorbereid op overleggen in het kader van de integrale samenwerking. Hierbij worden wel enige kanttekeningen geplaatst door een tweetal respondenten. Respondent 1 is van mening dat de voorbereiding op sommige overleggen bij alle samenwerkingspartners soms beter kan. Respondent 5 gaf in dit verband aan dat sommige taken soms te lang blijven liggen. Respondent 3 is van mening dat de mate van voorbereiding soms varieert en respondent 4 gaf aan de mate van voorbereiding nog niet goed te kunnen beoordelen. Betreffende respondent is echter wel van mening dat het huidige systeem niet echt uitnodigt om je als samenwerkingspartner goed op overleggen voor te bereiden: *'Ik kan me voorstellen als dit het systeem is waar langs gewerkt wordt, dat het niet altijd heel erg uitnodigt om opnieuw informatie zorgvuldig te verzamelen. Omdat het eigenlijk een soort voortdurende doorloop van informatie is en dat stimuleert niet, denk ik. Ik denk als je helder hebt welke kant je op wilt werken en welke focus er is, dat wordt het ook gemakkelijker om informatie te koppelen om het zo maar eens te zeggen, maar dat is een veronderstelling. Dat weet ik gewoon niet'.*

Uit dit citaat blijkt dat betreffende respondent van mening is dat de huidige werkwijze, waarbij veel informatie wordt verzameld, niet uitnodigt tot een goede voorbereiding op overleggen. Het probleem betreft met name het ontbreken van doelgerichtheid bij het verzamelen van informatie. Een duidelijker focus en strategie zouden ervoor kunnen zorgen dat de samenwerkingspartners de verzamelde informatie beter kunnen koppelen en derhalve meer worden geprikkeld om zich goed voor te bereiden.

Op basis van de gedane observaties herkent de onderzoeker het bovengenoemde knelpunt. Een duidelijker visie op de richting die men voor ogen heeft zou waarschijnlijk kunnen leiden tot een meer gerichte verzameling en koppeling van informatie. Daar ontbreekt het nu wel eens aan.

Respondent 3 is van mening dat het gebrek aan voorbereiding remmend zou kunnen werken op de aanpak: *'Dat zou kunnen betekenen dat je de vervolgstap niet kan maken. Dat je net die informatie nodig hebt om een totaalbeeld te creëren. Dat kan remmend werken'.*

De onderzoeker is van mening dat het zich onvoldoende voorbereiden op een overleg door een van de samenwerkingspartners tot gevolg zou kunnen hebben dat de aanpak van een individuele jongere stagneert. Tevens kan dit betekenen dat de andere partners worden belemmerd in hun werk en dat het langer zou kunnen duren alvorens een jongere de juiste hulpverlening of zorg krijgt.

Uit de observaties is gebleken dat de samenwerkingspartners over het algemeen goed zijn voorbereid op overleggen. Over het algemeen weten zij waarover het overleg gaat en hebben zij hun taken uitgevoerd. Slechts een enkele keer blijft een bepaalde taak wat langer liggen, hetgeen meestal te wijten is aan drukte binnen de eigen organisatie of het niet kunnen bereiken van een jongere.

Op basis hiervan kan worden geconstateerd dat de samenwerkingspartners zich over het algemeen in voldoende mate voorbereiden op de overleggen.

Tussenconclusie 'efficiëntie versus inclusiviteit'

Bij de indicator 'efficiëntie en huidige aantal partners' is geconstateerd dat de efficiëntie tijdens overleggen niet lijdt onder het huidige aantal partners. Bij de indicator 'voorbereiding van partners op overleggen' blijkt dat de samenwerkingspartners zich in voldoende mate voorbereiden op overleggen. Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat er bij het Arnhemse netwerk een goede balans is gevonden in de basisspanning 'efficiëntie versus inclusiviteit'. Er lijkt een juiste balans te zijn gevonden tussen het aantal betrokken samenwerkpartners enerzijds en de efficiëntie van het overleg anderzijds.

Interne versus externe legitimiteit

Investering onderlinge band tussen partners

Alle respondenten zijn van mening dat er voldoende aandacht wordt besteed aan de onderlinge band tussen de samenwerkingspartners. Respondenten 3 en 6 gaven in dit verband wel aan hier liever wat meer tijd voor te willen hebben, maar gezien de beschikbare tijd tevreden te zijn. Respondent 3 merkte in dit verband op: *'Men komt allemaal van eigen organisaties, die worden hier geplaatst. Tegenwoordig, tijd is geld. Mensen hebben beperktere tijd. Dus, tuurlijk, je wil altijd meer, maar het moet wel reëel blijven'*.

Twee van de zes respondenten gaven aan dat zij gezien de beschikbare tijd tevreden zijn over de aandacht die wordt besteed aan het opbouwen van de onderlinge band. Zij zouden hier echter liever meer tijd voor hebben. Hieruit blijkt dat men over het investeren in de onderlinge band wel tevreden is, maar de beschikbare tijd hierbij een knelpunt vormt.

Men gaf aan dat er met name tijdens overleggen aan de onderlinge band wordt gewerkt en dat er eens in de zoveel tijd wordt een informele borrel gehouden. Persoonlijk contact buiten de formele overleggen en themabijeenkomsten beschouwt men als belangrijk voor het versterken van de onderlinge band. Respondent 1 gaf aan het op prijs te stellen halfjaarlijks of jaarlijkse workshop te organiseren die zich specifiek richt op het evalueren van de onderlinge band tussen de samenwerkingspartners.

Uit de observaties kwam hetzelfde beeld naar voren, namelijk dat men vooral tijdens overleggen aan de onderlinge band werkt. Er wordt onder andere gevraagd naar vakantie- of weekendplannen en er worden grapjes gemaakt tijdens overleggen. Af en toe worden er borrels gehouden omdat elkaar eens op een meer informele wijze te ontmoeten.

Uit het rapport Borging Integrale Samenwerking blijkt eveneens dat er een aantal trainingen en bijeenkomsten zijn georganiseerd om de samenwerking en daarmee de onderlinge band te verbeteren (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2012b).

Op basis hiervan kan worden geconstateerd dat er voldoende wordt geïnvesteerd in het opbouwen van de onderlinge band tussen de samenwerkingspartners.

Investeren beeldvorming naar buitenwereld

Vier van de zes respondenten gaven aan dat de beeldvorming naar de buitenwereld met betrekking tot de integrale samenwerking niet optimaal is en verbeterd zou moeten worden. Respondent 2 is daarentegen van mening dat de beeldvorming naar de buitenwereld zoals die momenteel plaats is voldoende is. Respondent 3 gaf dat men zich bewust is van het belang van goede beeldvorming naar buiten toe en dat er gekeken moet worden op welke wijze deze beeldvorming verbeterd zou kunnen worden: *'Qua communicatie naar de buitenwereld, daar hebben we nooit veel aan gedaan. Veel te weinig vind ik zelf, omdat we de afgelopen jaren toch wat successen hebben behaald. Al moet ik zeggen dat we die ook zodanig benoemd hebben en je hebt het misschien ook wel gelezen, dat we het jaarverslag van 2012, die is in de publiciteit gegoooid. Dat is een stap die we gemaakt hebben. Passend bij de structuur van het Veiligheidshuis, moet er zeer zeker meer geïnvesteerd worden. Een keer een nieuwsbrief doen, het internet-gebeuren. Daarover zijn we nu in gesprek met de communicatiemedewerker hier om daar wat stappen in te gaan maken. Dus we zijn ons er wel van bewust op dit moment, maar we zijn nog niet waar we graag zouden willen zijn. Er wordt aan gewerkt'*.

Uit dit citaat blijkt dat deze respondent duidelijk van mening is dat er meer moet worden geïnvesteerd in de beeldvorming naar de buitenwereld. Wel geeft betreffende respondent aan dat men zich bewust is van dit knelpunt en dat men momenteel nadenkt over een aanpak.

Respondent 4 gaf aan twijfels te hebben over de wijze waarop naar de buitenwereld wordt gecommuniceerd over het fenomeen 'Veiligheidshuis': *'Als het gaat om de positionering naar buiten toe, dan vraag ik mij wel eens af of voor heel veel mensen het überhaupt duidelijk is wat een Veiligheidshuis eigenlijk inhoudt. Daar bestaan toch echt hele verschillende beelden van. Tot en met beelden die bijna fysiek zijn. Dat het gewoon een soort bunker in het stadskantoor is waar top-secret meetings plaatsvinden en waar bij wijze van spreken op aanwijzing een groepje agenten vanuit dat pand acties gaat ondernemen, zo iets. Dat denken sommige mensen ook. Tot en met misschien ook wel het idee van 'wat hebben we er eigenlijk aan?' Ik denk ook dat je moet nadenken over wat wil je nou eigenlijk uitstralen. Wil je uitstralen dat je een plek bent? Of wil je uitstralen dat je een manier van werken bent? Of een regie? Dat is wel belangrijk. Ik denk dat het meer een stijl van werken is vanuit een specifieke hoek dan dat het nou zo'n fenomeen moet zijn. Ik denk dat daar nog wel wat een verbeterd mag worden, ja. Zowel in het verhelderen van wat is het nou eigenlijk als wel in het misschien verheldering van wanneer komt dat nou in beeld. Daarin zit natuurlijk soms ook nog de paradox dat het al vaak in beeld is zonder dat mensen dat weten. Dat is ook eigenlijk prima, maar dan is dat ook de functie die je een beetje duidelijk wilt maken'*.

Uit het voorgaande citaat komt naar voren dat het van belang is welke overwegingen worden gemaakt bij de communicatie over het Veiligheidshuis. Hierbij moet vooral worden afgewogen wat men nu eigenlijk wil gaan uitstralen.

Respondent 6 is eveneens van mening dat er momenteel onvoldoende aan beeldvorming naar de buitenwereld wordt gedaan, maar dat dit op dit moment ook geen hoge prioriteit heeft.

De externe beeldvorming wordt volgens de respondenten met name bepaald door de visie die de samenwerkingspartners uitdragen naar de jongeren en wijkbewoners en op basis van artikelen in de (wijk)krant.

Uit de observaties kwam ook naar voren dat er weinig wordt gedaan aan beeldvorming naar de buitenwereld. Het jaarverslag van 2012 is afgelopen jaar weliswaar in de publiciteit gekomen en er wordt wel eens aan artikel in de (wijk)krant geschreven, maar er is in dit verband nog steeds sprake van onvoldoende PR –beleid.

In het Evaluatieverslag 2012 staat dat er samen met de afdeling Communicatie zou worden gewerkt aan het uitdragen van een visie op de integrale aanpak van risicojongeren. Concreet vermeldt het

Evaluatieverslag 2012 daarover: 'Correspondentie en PR over aanpak en de resultaten geschiedt via het Veiligheidshuis' (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2012).

Uit alle bronnen blijkt dat er op dit moment (nog) te weinig wordt gedaan aan de beeldvorming naar de buitenwereld.

Balans verdeling aandacht tussen onderlinge band en beeldvorming naar buitenwereld

Vijf van de zes respondenten gaven aan dat er relatief meer aandacht is voor de onderlinge band tussen samenwerkingspartners dan voor de beeldvorming naar de buitenwereld. Respondenten 1 en 6 zijn van mening dat dat goed is. Respondent 2 is van mening dat er momenteel sprake een goede balans in de verdeling van aandacht. De andere drie respondenten zijn echter van mening dat meer aandacht zou moeten worden besteed aan de beeldvorming naar de buitenwereld.

Ook uit de observaties bleek dat de nadruk met name ligt op de onderlinge band tussen de samenwerkingspartners. Die band is over het algemeen erg goed. De samenwerkingspartners kennen elkaar goed. Vaak ook op het persoonlijke vlak. In de beeldvorming naar de buitenwereld wordt echter niet veel geïnvesteerd.

Ook uit de documenten bleek dat er meer wordt geïnvesteerd in de onderlinge band dan in de beeldvorming naar de buitenwereld. In het Evaluatieverslag 2012 en het rapport Borging Integrale Samenwerking (2012) wordt gesproken over trainingen voor het verbeteren van de onderlinge band. Met betrekking tot de beeldvorming naar de buitenwereld wordt slechts aangegeven dat communicatie over de aanpak via het Veiligheidshuis geschiedt (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2012; Veiligheidshuis regio Arnhem 2012b).

Uit alle bronnen blijkt dat de prioriteit momenteel ligt bij het opbouwen van een goede onderlinge band tussen de samenwerkingspartners. In de beeldvorming naar de buitenwereld wordt op dit moment nog onvoldoende geïnvesteerd.

Tussenconclusie 'interne versus externe legitimiteit'

Uit het bovenstaande blijkt dat er in voldoende mate aandacht wordt besteed aan het opbouwen van de onderlinge band tussen de samenwerkingspartners. Bij de indicator 'investering beeldvorming naar de buitenwereld' kan echter worden geconstateerd dat hier (nog) onvoldoende aandacht aan wordt besteed. Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat er op dit moment nog onvoldoende balans is gevonden in de basisspanning 'interne versus externe legitimiteit'. Deze balans zou men kunnen bereiken door meer aandacht te besteden aan de beeldvorming naar de buitenwereld. Daarbij is met name van belang dat goed wordt nagedacht over de wijze waarop deze profilering plaatsvindt en hoe men zich zou willen profileren.

Flexibiliteit versus stabiliteit

Flexibele samenwerkingsverbanden

Drie van de zes respondenten gaven aan dat flexibele partners kunnen worden uitgenodigd als de situatie dat vereist. Respondent 6 gaf aan dat deze flexibele partners met name worden betrokken als de jongere wordt doorverwezen naar hulpverlenende organisaties. Dit betreft dan verschillende samenwerkingspartners, omdat de problematiek van jongeren verschillend kan zijn: *'Op het moment dat je individuele jongeren moet doorverwijzen, dan zijn het wisselende partners, omdat je echt maatwerk op individueel niveau moet leveren. Dan praat je niet zozeer meer overlast, dan praat je echt over een hulpvraag. En die hulpvraag is zo persoonlijk, dat kun je niet meer met deze vier partners, of vijf partners die we in de wijk hebben. Dan wisselt dat weer wel. De aanpak maakt sterk dat we daar de mogelijkheid ook toe hebben. De tweede schil, die hulpverlening, die zit er wel om heen. Of in de wijk, uit het eigen netwerk, of vanuit het Veiligheidshuis'.*

Uit het voorgaande citaat kan worden opgemaakt dat de flexibele samenwerkingspartners bij de integrale aanpak van individuele risicjongeren voornamelijk worden ingezet bij het 'oplossen' van de problematiek en niet zozeer bij de analyse ervan. Na de analyse kan pas worden bepaald welke (specialistische) hulp een jongere nodig heeft en dat kan per jongere verschillen.

Respondent 4 is van mening dat het gaat om de meerwaarde van het uitnodigen van een derde bij het verhelderen van de analyse en de strategie: *'Je moet afwegen wanneer het meerwaarde heeft. Dan kan het soms meerwaarde hebben om eens even heel specifiek iemand er bij te halen, maar dat is dan eigenlijk om je eigen analyse en strategie te verhelderen en niet zo zeer om die ander helemaal nieuwe informatie te laten aanleveren. Daar zit een beetje het accentverschil'.*

Uit het bovenstaande citaat blijkt dat betreffende respondent van mening is dat het betrekken van een flexibele partner meerwaarde moet hebben en vooral moet dienen voor het verhelderen van de reeds gemaakte analyse en gehanteerde strategie.

Ook uit de observaties bleek dat flexibele partners kunnen worden uitgenodigd als de situatie wat vereist of als dat een bepaalde meerwaarde zou kunnen hebben.

Uit de diverse bronnen blijkt dus dat flexibele partners bij een bepaald overleg kunnen worden uitgenodigd als de van mening zijn dat dat een specifieke meerwaarde zou kunnen hebben.

Stabiele samenwerkingsverbanden

Alle zes respondenten gaven aan de kernpartners over het algemeen vaste samenwerkingspartners zijn.

Respondent 2 merkte hierover op: *'Je hebt altijd een vaste kern. Als het nodig is dan ga je een soort multidisciplinair overleg organiseren. Daar vraag je dan specifieke partners bij die in de tweede ring dan eigenlijk zitten. Dus in de eerste ring zitten eigenlijk altijd dezelfde. Dan heb je een soort vast kern-teampje'.*

Respondent 6 gaf eveneens aan dat sprake is van een klein aantal kernpartners: *'In de kern van de aanpak zijn het vaak vaste partners. Dat zijn de vier die we benoemd hebben als kernpartners'.*

Uit beide citaten kan worden afgeleid dat er bij de integrale aanpak van individuele risicjongeren vooral sprake is van vaste partners. Zij zijn in eerste instantie betrokken bij de integrale aanpak.

Respondent 4 is van mening dat het hebben van vaste samenwerkingspartners goed is. Men ontwikkelt dan een bepaald patroon van samenwerking en voelt zich meer verantwoordelijk voor het ondernemen van bepaalde acties: *'Ik denk dat daarin de patronen van hoe je dat met elkaar ontwikkelt het beste geborgd zijn, want het gaat meer om het proces van samenwerking dan om het proces van informatie, denk ik. Dat speelt daar een rol in, maar dat is naar mijn idee wat ondergeschikt en je moet uitkijken dat het dus inderdaad een soort halve in- en uitloop wordt waarin iedereen even een praatje komt doen en dan weer weg is. Dat legt toch vaak een soort vrijblijvendheid op of een 'ik heb het gedropt, dus anderen gaan er nu mee verder'. Terwijl op het moment dat je vaste deelnemers hebt dan heb je ook zoiets van 'ja, maar dat is iets wat jij moet doen'. Ook al ligt het bij een andere partij om het uit te zoeken, maar aan jou de rol om dat voor elkaar te krijgen. Daar zit dan ook wel iets van wat dan heet 'ownership' in en dat vind ik een hele belangrijke'.*

Uit dit citaat blijkt dat het werken met vaste samenwerkingspartners als voordelen heeft dat patronen van samenwerking daarin het best geborgd zijn en dat de samenwerkingspartners zich meer verantwoordelijk voelen voor het aanpakken en oplossen van de problematiek.

Uit de observaties bleek eveneens dat sprake is van een aantal vaste samenwerkingspartners en dat bij overleggen meestal dezelfde partners aanwezig zijn.

Op basis van beide bronnen kan worden geconstateerd dat het samenwerkingsverband uit een aantal vaste samenwerkingspartners bestaat.

Balans flexibel en stabiel

Drie van de zes respondenten gaven aan dat er vooral vaste partners betrokken zijn bij de aanpak en zijn van mening dat dat goed is.

Respondent 5 noemde als voordeel van het werken met vaste partners dat de partners een beeld hebben van de situatie als je het ergens over hebt: *'Als je iedere keer weer uit moet leggen wat er aan de hand is... Je moet weten wat er speelt. Als ik een bepaalde tent noem, dan moet je daar een beeld bij hebben. Dan moet ik niet eerst hoeven uitleggen wat voor volk daar komt en hoe laat en waar zit die dan. Dan weet ik al dat ik kansloos ben'*.

De andere drie respondenten vinden dat er een goede balans is tussen vaste en flexibele partners. Respondent 3 merkte in dit verband op dat er sprake is van een vast aantal kernpartners en dat daarnaast flexibele partners afhankelijk van de situatie kunnen worden uitgenodigd: *'Je moet gewoon zorgen dat je basis hebt aan vaste partners en waar nodig is, kun je gewoon anderen uitnodigen. Dat moet je dan even per persoon bekijken'*.

Uit dit citaat blijkt dat er sprake is van zowel vaste als flexibele partners bij de integrale aanpak. De vaste partners vormen een vaste kern en daar waar nodig worden flexibele partners uitgenodigd.

Uit de observaties bleek eveneens dat er sprake is van een goede balans tussen vaste en flexibele samenwerkingspartners. In de kern is er sprake van een aantal vaste partners, maar daar waar het nodig is worden er flexibele partners uitgenodigd of ingezet.

Uit beide bronnen blijkt dat er sprake is van een balans tussen vaste en flexibele partners bij de aanpak.

Tussenconclusie 'flexibiliteit versus stabiliteit'

Uit het voorgaande kan worden geconcludeerd dat zowel de indicator 'flexibele samenwerkingsverbanden' als de indicator 'vaste samenwerkingsverbanden' aanwezig zijn bij de integrale aanpak van individuele risicjongeren in Arnhem. De kern bestaat uit een beperkt aantal vaste samenwerkingspartners. Dit heeft een aantal voordelen, namelijk: dat zich patronen kunnen ontwikkelen tussen de samenwerkingspartners, dat zij zich verantwoordelijk voelen voor het aanpakken en oplossen van de problematiek en dat men een beeld heeft bij bepaalde jongere of plek. Als het netwerk daarbij gebaat kan gebruik gemaakt worden van flexibele partners. Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat er sprake is van een goede balans in de basisspanning 'flexibiliteit versus stabiliteit'.

Conclusie effectiviteit van het netwerk

Op basis van de resultaten die in deze paragraaf zijn weergegeven kan worden geconcludeerd dat er bij de basisspanningen 'efficiëntie tegenover inclusiviteit' en 'flexibiliteit tegenover stabiliteit' een balans is gevonden bij het netwerk van de integrale aanpak van individuele risicjongeren. Bij de basisspanning 'interne tegenover externe legitimiteit' is geconstateerd dat er op dit moment te weinig wordt geïnvesteerd in de beeldvorming naar de buitenwereld. Daarom is er bij deze basisspanning geen sprake van voldoende balans.

5. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek en worden aanbevelingen gedaan ter verbetering van de integrale aanpak van individuele risicojongeren door het Veiligheidshuis regio Arnhem.

In paragraaf 1 worden eerst de vijf deelvragen beantwoord. Op basis hiervan wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. In paragraaf 2 worden op basis van de in paragraaf 1 geformuleerde deelconclusies aanbevelingen gedaan ter verbetering van de interdisciplinaire samenwerking en de effectiviteit van het netwerk.

§5.1 Conclusies

In dit onderzoek stond de volgende vraag centraal:

In hoeverre is er sprake van interdisciplinaire samenwerking en een effectief netwerk bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren door het Veiligheidshuis regio Arnhem in de periode 2010 tot 2013?

Uit deze centrale vraag is een vijftal deelvragen afgeleid. De conclusies met betrekking tot deze deelvragen worden hieronder kort besproken. Tot slot wordt een eindconclusie gegeven over de integrale aanpak van individuele risicojongeren door het Veiligheidshuis regio Arnhem.

Deelvraag 1

Welke variabelen worden in de literatuur genoemd als van belang zijnde voor interdisciplinaire samenwerking?

Uit de literatuur komt naar voren dat men van interdisciplinaire samenwerking kan spreken als een vijftal hoofdcomponenten aanwezig is. Dit zijn: wederzijdse afhankelijkheid, nieuw gecreëerde professionele activiteiten, flexibiliteit, collectief eigendom van doelen en reflectie op het proces. Naast deze vijf hoofdcomponenten is er ook sprake van een aantal factoren dat van invloed is op de interdisciplinaire samenwerking. Deze factoren zijn: beroepsrol, structurele kenmerken, persoonlijke kenmerken en geschiedenis van samenwerking. Deze factoren kunnen op positieve of negatieve wijze aanwezig zijn. Positieve aanwezigheid zorgt voor ondersteuning van de samenwerking. Negatieve aanwezigheid leidt tot belemmeringen in de interdisciplinaire samenwerking.

Deelvraag 2

Welke variabelen worden in de literatuur genoemd als van belang zijnde voor de effectiviteit van netwerken?

Uit de relevante literatuur komt naar voren dat de effectiviteit van een netwerk wordt beïnvloed door de wijze waarop wordt omgegaan met een drietal basisspanningen die zich binnen een netwerk voordoen, namelijk: efficiëntie versus inclusiviteit, interne versus externe legitimiteit en flexibiliteit versus stabiliteit. De mate waarin een balans wordt gevonden, is een factor die de effectiviteit beïnvloedt.

Deelvraag 3

Hoe is de integrale aanpak van individuele risicojongeren vormgegeven door het Veiligheidshuis regio Arnhem?

Bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren selecteren de betrokken wijkprofessionals op basis van signalen bepaalde jongeren, die een individuele aanpak nodig lijken te hebben. Deze jongeren worden over het algemeen doorverwezen binnen het eigen wijknetwerk, waar al relatief veel hulpverlening kan worden verleend zonder dat het Veiligheidshuis in beeld komt. In een klein percentage van de gevallen is de problematiek echter dermate ernstig dat dit wijknetwerk niet toereikend is. In dergelijke gevallen wordt er binnen het Veiligheidshuis een specifieke integrale aanpak opgesteld voor de betreffende risicojongere. Bij deze aanpak van individuele risicojongeren zijn binnen het Veiligheidshuis verschillende samenwerkingspartners betrokken. Zij stellen in overleg een aanpak op waarbij de specifieke situatie, waarin de betreffende jongere zich bevindt, het uitgangspunt vormt. Bij de analyse van de problematiek van een bepaalde jongere wordt onder andere gelet op de thuissituatie, de dagbesteding, het inkomen en de vriendenkring. Vervolgens worden per jongere specifieke doelen geformuleerd zoals het zorgen dat de jongere een zinvolle dagbesteding krijgt in de vorm van werk of school.

De betreffende risicojongeren kunnen in verschillende overleggen worden besproken. Deze overleggen vinden plaats in de wijk of binnen het Veiligheidshuis. Overleggen in de wijk zijn het JGO en het OZO. De overleggen die binnen het Veiligheidshuis plaatsvinden zijn het BIG, ZOR en JOR. Het gemeentelijk netwerk bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren in Arnhem bestaat uit de jongerenwerkers, wijkagent, wijkregisseur en ketenregisseur. Bij de overleggen binnen het Veiligheidshuis zijn de volgende partners betrokken: het OM, de politie, de Raad voor de Kinderbescherming, het Bureau Jeugdzorg, de leerplichtambtenaar, 3RO, Lindenhout, MEE en WSG.

Deelvraag 4

In hoeverre is sprake van interdisciplinaire samenwerking bij integrale aanpak van individuele risicojongeren en op welke wijze kan de interdisciplinaire samenwerking worden verbeterd?

Met betrekking tot de vijf hoofdcomponenten van in de interdisciplinaire samenwerking kunnen de volgende deelconclusies worden geformuleerd.

1. Wederzijdse afhankelijkheid

Aangezien de indicatoren 'communicatie tussen partners' en 'respect input en opvattingen professionals' in voldoende mate aanwezig zijn, kan worden geconcludeerd dat er bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren sprake is van 'wederzijdse afhankelijkheid' tussen de samenwerkingspartners. Zij houden contact met elkaar om informatie te delen en uit te wisselen, taken af te stemmen en een gezamenlijke aanpak op te stellen voor individuele risicojongeren. Hierbij is er sprake van respect voor elkaars input en opvattingen. De samenwerkingspartners zijn van elkaar afhankelijk voor informatie, voor de aanpak van een jongere en de afstemming bij deze aanpak.

2. Nieuw gecreëerde professionele activiteiten

Aangezien de indicator 'samenwerkingsverdrag' niet aanwezig is kan worden geconcludeerd dat er bij de integrale aanpak geen sprake is van 'nieuw gecreëerde professionele activiteiten'. Er is wel een privacyreglement, maar deze regelt alleen het delen van informatie tussen de samenwerkingspartners en niet de samenwerking tussen de partners. Hierdoor kan het reglement niet worden aangemerkt als samenwerkingsovereenkomst. Het opstellen van een dergelijke overeenkomst zal ertoe leiden dat deze component wel aanwezig zal zijn.

3. Flexibiliteit

Aangezien de indicatoren 'compromissen' en 'aanpassen professionele rol' in voldoende mate aanwezig zijn kan worden geconcludeerd dat er sprake is van 'flexibiliteit' bij de integrale aanpak. Bij de integrale aanpak wordt er van de samenwerkingspartners verwacht dat zij soms taken van elkaar overnemen als dat nodig is en dat ze in elkaars verlengde kunnen werken. De samenwerkingspartners in de wijk hebben een mandaat gekregen van hun organisaties om op basis van eigen inzicht beslissingen te nemen. Zij worden tevens in staat gesteld om ook buiten de eigen kaders werkzaamheden te (laten) verrichten. Er is voor gekozen om de taken van de samenwerkingspartners niet tot in detail vast te leggen, zodat de rol van een samenwerkingspartner kan worden aangepast als de situatie dat vereist om te voorkomen dat er 'gaten' vallen in de aanpak.

4. Collectief eigendom van doelen

Er kan worden geconcludeerd dat de indicatoren 'gezamenlijke doelen' en 'delen van verantwoordelijkheden' in voldoende mate aanwezig zijn en dat daarmee de variabele 'collectief eigendom van doelen' aanwezig is bij de integrale aanpak van individuele risicjongeren in Arnhem. Bij de integrale aanpak van individuele risicjongeren is sprake van verschillende soorten gezamenlijke doelen. De samenwerkingspartners stellen in onderling overleg een plan op voor een individuele jongere en formuleren gezamenlijk de te behalen doelen. De betrokken samenwerkingspartners delen hierbij de verantwoordelijkheden voor de aanpak van een jongere. Daarnaast werken de samenwerkingspartners door middel van het behalen van deze doelen aan het behalen van het hoofddoel van het project Jeugd(groepen)overlast namelijk het beheersen van de jeugd(groepen)overlast in de regio Arnhem.

5. Reflectie op proces

Aangezien de indicator 'nadenken over werkrelaties en proces en geven van feedback' in voldoende mate aanwezig is kan worden geconcludeerd dat de component 'reflectie op het proces' aanwezig is. Bij de integrale aanpak van individuele risicjongeren wordt er op meerdere manieren gewerkt aan verbetering van deze integrale aanpak. In 2012 heeft er een evaluatie plaatsgevonden met betrekking tot de integrale samenwerking. In dit verband is de samenwerkingssituatie zoals die voor de start van het project bestond vergeleken met de situatie tijdens de tweejarige projectperiode. Bij de betrokken samenwerkingspartners is een enquête afgenomen waarin werd gevraagd naar hun ervaringen met betrekking tot de samenwerking in de periode voor en na afloop van het project. Daarnaast is er in 2012 een aantal trainingen aangeboden om de samenwerking te bevorderen. Ook komen de samenwerkingspartners een paar keer per jaar samen voor themabijeenkomsten.

Met betrekking tot de vier factoren die van invloed zijn op de interdisciplinaire samenwerking kunnen de volgende deelconclusies worden geformuleerd.

1. Beroepsrol

Aangezien de indicatoren 'visie op eigen beroep en beroep partners', 'loyaliteit aan doelen eigen organisatie en beroep' en 'visie op integrale aanpak' allemaal (voldoende) aanwezig zijn kan worden geconcludeerd dat de factor 'beroepsrol' op positieve wijze aanwezig is bij de integrale aanpak.

De betrokken samenwerkingspartners hebben een goed beeld van hun eigen en elkaars beroep. Uit de interviews kwam wel naar voren dat er in enkele gevallen sprake is van onvoldoende afstemming in taken tussen de diverse samenwerkingspartners.

Het komt voor dat samenwerkingspartners de grenzen van hun eigen beroep goed moeten bewaken. Zij hebben met elkaar afgesproken dat niet altijd alle informatie kan en moet worden gedeeld. Over het algemeen heeft men daarvoor respect en begrip, maar in dagelijkse praktijk leidt dit ook wel eens tot onderlinge spanningen.

De samenwerking tussen de betrokken samenwerkingspartners als de basis wordt beschouwd van een integrale aanpak. Tevens vindt men het van belang dat er maatwerk wordt geleverd en het

gezamenlijke doel in het oog wordt gehouden. Om deze reden is het van belang dat de betrokken professionals de doelen van de eigen organisatie soms ondergeschikt maken aan de doelen gesteld op het niveau van de integrale aanpak en dat zij buiten eigen kaders kunnen denken en werken.

2. Structurele kenmerken

De indicatoren 'steun van leidinggevenden' en 'tijd en ruimte voor overleggen en het opbouwen van een band met de partners' zijn in voldoende mate aanwezig. Bij de indicator 'knelpunten rol eigen organisatie en rol integrale aanpak' blijkt echter dat door sommige samenwerkingspartners enige spanning wordt ervaren tussen de verschillende rollen die zij moeten vervullen. Aangezien dit slechts een klein deel van de respondenten betreft en de andere twee indicatoren in voldoende mate aanwezig zijn, is ervoor gekozen om de factor 'structurele kenmerken' als positief aanwezig te beoordelen.

Het is gebleken dat de respondenten (veel) steun ervaren van hun leidinggevenden bij de integrale aanpak. Ook krijgt men voldoende tijd en mogelijkheden om bij overleggen aanwezig te zijn en een band op te bouwen. De gemeente Arnhem benadrukt in haar rol als regievoerder dat het van groot belang is dat de betrokken professionals voldoende mandaat hebben om vrij te kunnen handelen namens de organisatie. Dit is met name van belang als het gaat om het ondergeschikt maken van de eigen organisatiedoelen aan de doelen van de integrale aanpak.

De beperkte tijd die samenwerkingspartners vaak hebben en reorganisaties worden in dit verband beschouwd als knelpunten.

Ondanks de ervaren steun door leidinggevenden is er soms sprake van spanning tussen de twee beroepsrollen die de samenwerkingspartners tegelijkertijd moeten vervullen. Hierbij is het van belang dat de samenwerkingspartners enerzijds de grenzen van hun eigen beroep zorgvuldig blijven bewaken, maar anderzijds soms doelen van de eigen organisatie ondergeschikt kunnen maken aan de doelen in het kader van de integrale van de aanpak.

3. Persoonlijke kenmerken

De indicatoren 'vertrouwen, begrip en communicatie tussen partners' en 'aanwezigheid gewenste persoonlijke kwaliteiten bij huidige partners' zijn in voldoende mate aanwezig. Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat de factor 'persoonlijke kenmerken' in positieve zin aanwezig zijn bij de integrale aanpak.

Bij de integrale aanpak is over het algemeen sprake is van veel vertrouwen, begrip en communicatie tussen de betrokken samenwerkingspartners. Uit de interviews bleek wel dat de samenwerking tussen de politie en de jongerenwerkers een knelpunt vormt op dit gebied. Dit wordt veroorzaakt door de manier waarop de samenwerkingspartners zich naar elkaar opstellen en in hoeverre ze er begrip voor hebben dat men de grenzen van hun eigen beroep en organisatie moet bewaken. Niet alle informatie kan en moet namelijk worden gedeeld. Jongerenwerkers kunnen niet altijd alle informatie delen, omdat zij een vertrouwensband met de jongeren hebben. Dan is het niet gewenst dat alle informatie over jongeren wordt uitgewisseld met de politie. Andersom is het voor de politie ook niet altijd mogelijk om informatie te delen. Dit geldt met name als er sprake is van een strafrechtelijk onderzoek. Dan is het echter wel van belang dat hierover goed wordt gecommuniceerd. De politie hoeft daarbij uiteraard niet in detail te treden over de inhoud van het onderzoek, maar het is wel gewenst dat de jongerenwerkers hiervan op de hoogte worden gesteld zodat zij wat afstand van de betreffende groep kunnen houden. Dit is niet alleen van belang om niet in de weg te lopen bij het onderzoek, maar ook voor hun eigen veiligheid. Tevens kan de discussie over het al dan niet openlijk samen kunnen werken en optreden spanning geven.

Gewenste persoonlijke kwaliteiten bij integrale samenwerking zijn volgens de betrokken samenwerkingspartners: flexibel zijn, doorzettingsvermogen hebben, met mensen kunnen omgaan en werken, eerlijk en transparant zijn, buiten eigen kaders kunnen denken, respect hebben voor de partners en het gezamenlijke doel voorop stellen. De respondenten zijn van mening dat de huidige samenwerkingspartners over het algemeen in voldoende mate over deze kwaliteiten beschikken. De samenwerkingspartners worden voldoende in de gelegenheid gesteld om deze

kwaliteiten te ontwikkelen. Niet iedereen heeft namelijk voldoende ervaring heeft met deze vorm van samenwerken opgedaan. Het is echter wel gewenst om samenwerkingspartners aan tafel te hebben die wel over deze specifieke ervaring beschikken.

4. Geschiedenis van samenwerking

Aangezien bij de indicator 'ervaring met integrale samenwerking' blijkt dat het merendeel van de respondenten eerdere ervaring heeft met integrale samenwerking kan worden geconcludeerd dat de factor 'geschiedenis van samenwerking' positief aanwezig is. Overigens hebben dus niet alle respondenten ervaring. Zij worden echter in de gelegenheid gesteld deze werkervaring alsnog op te doen in de huidige samenwerking.

Met de bovenstaande conclusies is antwoord gegeven op het eerste gedeelte van deelvraag 4. Het tweede gedeelte van de vraag wordt beantwoord in paragraaf 5.2.1, die de aanbevelingen betreft.

Deelvraag 5

In hoeverre is er sprake van een effectief netwerk bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren op welke wijze de effectiviteit worden verbeterd?

Met betrekking tot de effectiviteit van het netwerk kunnen de volgende deelconclusies worden geformuleerd.

1. Efficiëntie versus inclusiviteit

Bij de indicator 'efficiëntie en huidige aantal partners' is geconstateerd dat de efficiëntie tijdens overleggen niet lijdt onder het huidige aantal partners. Bij de indicator 'voorbereiding van partners op overleggen' blijkt dat de samenwerkingspartners zich in voldoende mate voorbereiden op overleggen. Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat er bij het Arnhemse netwerk een balans is gevonden in de basisspanning 'efficiëntie versus inclusiviteit'.

Alle respondenten gaven aan het huidige aantal samenwerkingspartners goed te vinden. Er zijn naar hun mening geen 'overbodige' partners en er ontbreken ook geen partners. De partners die nu aan tafel zitten nodig zijn om een compleet beeld van de situatie te kunnen krijgen. Het Veiligheidshuis regio Arnhem heeft er heel bewust voor gekozen het aantal samenwerkingspartners zo klein mogelijk te houden ten behoeve van de efficiëntie van de overleggen. Andere partners worden wel betrokken bij het oplossen van de problematiek, maar niet zozeer bij de daaraan voorafgaande analyse.

Door twee respondenten werden concrete suggesties gedaan over partners die incidenteel kunnen worden uitgenodigd om een beter beeld te krijgen van de situatie. De ene suggestie is om leraren of werkers van scholen af en toe te laten aanschuiven bij overleggen, omdat betreffende onderwijsfunctionarissen over het algemeen veelvuldig contact hebben met de jongeren en hun ouders hebben. Zij beschikken daardoor over bruikbare informatie zoals over prestaties en het gedrag van de jongere op school. Een andere suggestie betreft het uitnodigen van een functionaris van Platform LVG. Deze functionaris spreekt namens alle organisaties die zich bezig houden met mensen met een verstandelijke beperking. Op basis van de nieuwe ontwikkelingen is het waarschijnlijk dat er steeds meer gedrag in de openbare ruimte terecht komt. In dat geval kan het handig zijn om meer gespecialiseerde organisaties bij de aanpak te betrekken.

Ook de manier waarop partners zich voorbereiden op overleggen is van invloed op de efficiëntie ervan. Onvoldoende voorbereiden van een overleg door een samenwerkingspartner kan tot gevolg hebben dat men geen vooruitgang kan maken met de aanpak van een jongere. Het bleek echter dat de partners over het algemeen goed zijn voorbereid. Een enkele keer bleef een taak wat langer liggen. In dit verband werd opgemerkt dat het huidige systeem niet uitnodigt om je als partner goed voor te bereiden op overleggen. Er is namelijk sprake van een soort voortdurende doorloop van informatie is waardoor men sneller het risico loopt het overzicht te verliezen.

2. Interne versus externe legitimiteit

Het blijkt dat er in voldoende mate aandacht wordt besteed aan het opbouwen van de onderlinge band tussen de samenwerkingspartners. Bij de indicator 'investering beeldvorming naar de buitenwereld' kan echter worden geconstateerd dat hier (nog) onvoldoende aandacht aan wordt besteed. Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat er op dit moment nog geen balans is gevonden in de basisspanning 'interne versus externe legitimiteit'. Deze balans zou men kunnen bereiken door meer aandacht te besteden aan de beeldvorming naar de buitenwereld.

Er wordt voldoende aandacht besteed aan de onderlinge band tussen de samenwerkingspartners. Hierbij wordt het echter wenselijk gevonden nog meer te kunnen investeren in de onderlinge band, maar gezien de beschikbare tijd wordt dit op dit moment als voldoende beschouwd. Er wordt vooral aan de onderlinge band gewerkt tijdens overleggen. Eens in de zoveel tijd wordt er een borrel gehouden. Ook persoonlijk contact buiten de overleggen om en themabijeenkomsten worden als belangrijk gezien voor de onderlinge band. Een workshop die zich specifiek richt op het evalueren van de onderlinge band tussen de partners wordt als mogelijkheid gezien om de onderlinge band te verbeteren.

De beeldvorming over de samenwerking naar de buitenwereld toe kan duidelijk worden verbeterd. Hieraan wordt momenteel nog te weinig gedaan. Wel is het jaarverslag van het Veiligheidshuis regio Arnhem (2012) dit jaar voor het eerst in de publiciteit gekomen. Tot nu toe moesten de partners de visie van de aanpak uitdragen naar de inwoners van Arnhem. Men is zich ervan bewust dat de PR met betrekking de integrale aanpak van individuele risicojongeren moet worden verbeterd. Hierbij moet goed overwogen worden wat men nu eigenlijk wil gaan uitstralen. Er is tot heden relatief meer aandacht is besteed aan het bevorderen van de onderlinge band tussen de samenwerkingspartners dan aan de beeldvorming naar de buitenwereld.

3. Flexibiliteit versus stabiliteit

Er kan worden geconcludeerd dat zowel de indicator 'flexibele samenwerkingsverbanden' als de indicator 'vaste samenwerkingsverbanden' aanwezig zijn bij de integrale aanpak. In de kern kan men spreken van vaste samenwerkingspartners. Dit heeft als voordelen dat zich patronen kunnen ontwikkelen tussen de samenwerkingspartners, dat men zich verantwoordelijk voelt voor het aanpakken/oplossen van de problematiek en dat men een beeld heeft bij bepaalde jongere of plek. Als het netwerk daarbij gebaat is, wordt er gebruikt gemaakt van flexibele partners. Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat er sprake is van een balans in de basisspanning 'flexibiliteit versus stabiliteit'.

Bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren is zowel sprake van vaste kernpartners als ook van flexibele partners. De vaste kernpartners zijn met name betrokken bij de analyse van de problematiek en het opstellen van de aanpak. Afhankelijk van de situatie worden er flexibele partners bij het plan betrokken. Dit betreft voornamelijk specialistische hulpverleningsorganisaties.

Hiermee is antwoord gegeven op het eerste gedeelte van deelvraag 5. Het tweede gedeelte van deze vraag wordt beantwoord in paragraaf 5.2.2.

Eindconclusie

Op basis van het voorgaande kan worden geconcludeerd dat de hoofdcomponenten 'wederzijdse afhankelijkheid', 'flexibiliteit', 'collectief eigendom van doelen' en 'reflectie op het proces' aanwezig zijn bij de integrale aanpak van individuele risicjongeren. Voor deze componenten hoeven dan ook geen verbeterpunten te worden geformuleerd. De component 'nieuw gecreëerde professionele activiteiten' is niet aanwezig wegens het ontbreken van een samenwerkingsovereenkomst. Aangezien dus niet alle hoofdcomponenten van interdisciplinaire samenwerking aanwezig zijn, moet worden geconcludeerd dat er bij de integrale aanpak van individuele risicjongeren door het Veiligheidshuis regio Arnhem geen sprake is van interdisciplinaire samenwerking. Een samenwerkingsovereenkomst zou hierin verandering kunnen brengen (zie paragraaf 5.2.1). Met betrekking tot de factoren die van invloed zijn op de interdisciplinaire samenwerking, is in hoofdstuk 2 uiteengezet dat er sprake kan zijn van een positieve of negatieve aanwezigheid van deze factoren. Positieve aanwezigheid ondersteunt de samenwerking, terwijl negatieve aanwezigheid de samenwerking juist belemmert. Bij de integrale aanpak van individuele risicjongeren door het Veiligheidshuis Arnhem zijn alle factoren op positieve wijze aanwezig. Met betrekking de factoren 'beroepsrol' en 'persoonlijke kenmerken' kunnen echter wel verbeterpunten worden geformuleerd met betrekking tot de afstemming van taken en de spanningen tussen de politie en de jongerenwerkers (zie paragraaf 5.2.1).

Met betrekking tot de effectiviteit van het netwerk bij de integrale aanpak van individuele risicjongeren is er bij twee van de drie basisspanningen een goede balans gevonden, hetgeen een positieve invloed heeft op de effectiviteit van het netwerk. Als er met betrekking tot de basisspanning 'interne tegenover externe legitimiteit' ook een goede balans wordt gevonden door meer te investeren in de beeldvorming naar de buitenwereld, zou de effectiviteit van het netwerk kunnen worden verbeterd (zie paragraaf 5.2.2).

§5.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden aanbevelingen geformuleerd ter verbetering van de interdisciplinaire samenwerking en de effectiviteit van het netwerk bij de integrale aanpak van individuele risicjongeren door het Veiligheidshuis regio Arnhem. Eerst wordt in paragraaf 5.2.1 een aanbeveling gedaan met betrekking tot de componenten van interdisciplinaire samenwerking, gevolgd door de aanbevelingen met betrekking tot de factoren die van invloed zijn op deze interdisciplinaire samenwerking. Vervolgens worden in paragraaf 5.2.2 aanbevelingen gedaan om de effectiviteit van het netwerk te verbeteren.

§5.2.1 Interdisciplinaire samenwerking

Zoals in hoofdstuk 4 is weergegeven scoort de integrale aanpak van individuele risicjongeren door het Veiligheidshuis regio Arnhem op bijna alle relevante variabelen met betrekking tot interdisciplinaire samenwerking goed. De componenten 'wederzijdse afhankelijkheid', 'flexibiliteit', 'collectief eigendom van doelen' en 'reflectie op het proces', die van belang zijn voor interdisciplinaire samenwerking, zijn aanwezig bij de integrale aanpak van individuele risicjongeren. Voor deze componenten hoeven dan ook geen verbeterpunten te worden geformuleerd. Wat de component 'nieuw gecreëerde professionele activiteiten' betreft betekent het ontbreken van een samenwerkingsovereenkomst dat deze component niet aanwezig is. Dit betekent dat er bij de integrale aanpak van individuele risicjongeren geen sprake is van interdisciplinaire samenwerking. Het Veiligheidshuis regio Arnhem is op dit moment nog bezig met het opstellen van een dergelijke overeenkomst. Als deze overeenkomst is gerealiseerd, is ook deze laatste component aanwezig en kan men wel spreken van interdisciplinaire samenwerking.

Bij de factoren die van invloed zijn op interdisciplinaire samenwerking zijn er geen verbeterpunten te formuleren voor de 'structurele kenmerken' en de 'geschiedenis van samenwerking'. Wat betreft de 'structurele kenmerken' is het belangrijk dat men zich ervan bewust is dat de betrokken professionals soms enige frictie ervaren tussen de verschillende rollen die ze moeten vervullen. Belangrijk hierbij is dat de professionals de grenzen van hun eigen beroep blijven bewaken, dat de andere professionals begrip hebben voor het probleem en dat er duidelijk wordt gecommuniceerd zonder dat alle informatie wordt gedeeld. Met betrekking tot de factor 'geschiedenis van samenwerking' is het wenselijk dat de betrokken professionals ervaring hebben met integrale samenwerking, maar aangezien het Veiligheidshuis geen zeggenschap heeft over welke professionals vanuit de verschillende organisaties worden ingezet bij de aanpak, ligt dit buiten hun bereik.

Met betrekking tot de factoren 'beroepsrol' en 'persoonlijke kenmerken' zijn wel verbeterpunten te formuleren. Hoewel bij beroepsrol naar voren kwam dat men goed op de hoogte is van het eigen beroep en het beroep van de partners blijkt dat er in de afstemming van taken nog enige winst te behalen valt. In enkele gevallen blijven er taken liggen die pas laat worden opgemerkt of opgepakt. Bij de persoonlijke kenmerken blijkt dat er over het algemeen sprake is van vertrouwen, begrip en communicatie tussen de partners. De spanning tussen het jongerenwerk en de politie werd hierbij echter als knelpunt genoemd. Ook hierbij is het van belang dat men de grenzen van het eigen beroep bewaakt en begrip heeft voor het feit dat niet altijd alle informatie kan worden gedeeld. Niet alle informatie hoeft altijd tot in detail te worden gedeeld, maar is het wel van belang dat hierover goed wordt gecommuniceerd. Verder beschikken de huidige samenwerkingspartners over het algemeen over de persoonlijke kwaliteiten die gewenst zijn bij integrale samenwerking. Ook hier geldt dat het wenselijk is dat de betrokken partners over de vereiste kwaliteiten beschikken. Wel is hierbij van belang dat de samenwerkingspartners de kans krijgen zich op dit gebied te ontwikkelen. Niet iedereen heeft namelijk ervaring met deze manier van samenwerken.

Hiermee is antwoord gegeven op het tweede gedeelte van deelvraag 4, de verbeterpunten voor de interdisciplinaire samenwerking bij de integrale aanpak.

§5.2.2 Effectiviteit van het netwerk

Met betrekking tot de effectiviteit van het netwerk is er sprake van een balans gevonden met betrekking tot de basisspanningen 'efficiëntie versus aantal partners' en 'flexibele versus vaste partners'. Wat betreft de eerste basisspanning is de suggestie gedaan om bepaalde samenwerkingspartners incidenteel uit te nodigen voor overleg. In dit verband werden onderwijsfunctionarissen en een functionaris van Platform LVG genoemd. De samenwerkingspartners bleken over het algemeen goed te zijn voorbereid op overleggen. In dit verband werd echter wel opgemerkt dat het huidige systeem bij de overleggen niet uitnodigt tot een goede voorbereiding, omdat er sprake is van grote hoeveelheden losse informatie. Een duidelijke strategie zou het koppelen van informatie kunnen vergemakkelijken.

Met betrekking tot de basisspanning 'flexibiliteit versus stabiliteit' kwam naar voren dat er bij de huidige vormgeving van de samenwerking een balans bestaat tussen vaste en flexibele partners. Er is sprake van zowel de voordelen van vaste partners als de voordelen van flexibele partners.

Bij de basisspanning 'interne versus externe legitimiteit' kwam duidelijk naar voren dat er meer aandacht is voor de onderlinge band tussen de samenwerkingspartners dan voor de beeldvorming naar de buitenwereld. Hier wordt op dit moment nog te weinig aan gedaan. Wil men ook een balans vinden met betrekking tot deze basisspanning, dan moet hieraan meer aandacht worden besteed. In dit verband is opgemerkt dat het belangrijk is om te verhelderen wat een Veiligheidshuis nou eigenlijk is en wanneer het in beeld komt. Ook moet nagedacht worden over wat men wil uitstralen: is het een plek, of een regie of een manier van werken?

Hiermee is antwoord gegeven op het tweede deel van deelvraag 5, dat betrekking heeft op verbeterpunten voor de effectiviteit van het netwerk.

6. Slotbeschouwing

In dit afsluitende hoofdstuk wordt teruggekeken op het gebruikte theoretisch kader en de opzet en uitvoering van het onderzoek. Tevens worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

Met betrekking tot het theoretisch kader is er in dit onderzoek voor gekozen om bij de operationalisering van de vijf hoofdcomponenten van interdisciplinaire samenwerking in indicatoren de werkwijze van Bronstein (2003) te volgen. Het was ook mogelijk geweest de variabelen op een andere wijze in het conceptuele model te plaatsen. De variabele 'wederzijdse afhankelijkheid' zou namelijk ook als conditie of voorwaarde beschouwd kunnen worden die ervoor zorgt dat mensen gaan samenwerken. Wat betreft de variabele 'nieuw gecreëerde professionele activiteiten' zou het samenwerkingsverdrag als conditie in plaats van indicator beschouwd kunnen worden. Het hebben van een samenwerkingsverdrag betekent namelijk nog niet dat men ook samenwerkt. Net als het niet hebben van een samenwerkingsverdrag niet automatisch betekent dat men niet samenwerkt. Wat betreft de variabele 'collectief eigendom van doelen' zou de indicator gezamenlijke doelen ook als conditie voor samenwerking beschouwd kunnen worden.

Door het model van Bronstein (2003) aan de houden moest vanwege het ontbreken van de component 'nieuw gecreëerde professionele activiteiten' worden geconcludeerd dat er geen sprake is van interdisciplinaire samenwerking bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren in Arnhem. Als de indicator 'samenwerkingsverdrag' als conditie in plaats van indicator zou zijn gebruikt zou dat mogelijk een andere uitkomst hebben opgeleverd.

Tevens is ervoor gekozen om de componenten en factoren te beoordelen als 'aanwezig' of 'afwezig'. Wellicht was het interessant geweest om een scoremodel te maken en de indicatoren te scoren op een cijfer van bijvoorbeeld 1 tot en 5 om zo de mate van aanwezigheid van de componenten en factoren te kunnen bepalen.

Nader onderzoek naar de interdisciplinaire samenwerking en de effectiviteit van het netwerk bij het Veiligheidshuis regio Arnhem kan om een aantal redenen interessant zijn. Allereerst is mogelijk om dieper op dit onderwerp in te gaan. Bij dit onderzoek is ervoor gekozen met name de kernpartners in de wijk te interviewen. Wellicht is het interessant om bij toekomstig onderzoek ervoor te kiezen om meer samenwerkingspartners, die aanwezig zijn bij de overleggen over individuele risicojongeren binnen het Veiligheidshuis regio Arnhem, te interviewen. Deze partners zitten in een andere laag van de samenwerking dan de kernpartners. Mogelijk komen hierbij andere ervaringen of knelpunten aan het licht met betrekking tot interdisciplinaire samenwerking of de effectiviteit van het netwerk van de integrale aanpak.

Naast verdieping is ook verbreding van het onderzoek mogelijk door een andere manier van dataverzameling of een andere of meerdere onderzoekseenheden te kiezen. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een casestudy design en is één onderzoekseenheid bestudeerd. Wellicht is het interessant om een kwantitatief onderzoek te doen door middel van surveys onder meer professionals. Hiermee krijgt men een algemener beeld van de ervaringen van de betrokken professionals aangezien een groter aantal mensen wordt ondervraagd over hun meningen en ervaringen.

Bij dit onderzoek is specifiek gekeken naar de interdisciplinaire samenwerking en het netwerk bij de integrale aanpak van individuele risicojongeren. Deze aanpak is, zoals eerder genoemd, een onderdeel van de totale aanpak van jeugdoverlast door het Veiligheidshuis regio Arnhem. Er zou in dit verband ook onderzoek kunnen worden gedaan naar de samenwerking en het netwerk bij de aanpak van problematische jeugdgroepen of de aanpak van het domein waar overlast wordt veroorzaakt. Mogelijk worden er bij de diverse aanpakken verschillende knelpunten ervaren met betrekking tot interdisciplinaire samenwerking en de effectiviteit van het netwerk.

Daarnaast zijn de geïnterviewde kernpartners werkzaam in dezelfde wijk. Voor vervolgonderzoek is het wellicht interessant om kernpartners uit meerdere wijken te interviewen, zodat kan worden gekeken of er verschillen zijn tussen de verschillende wijken.

Tevens is in dit onderzoek gekeken naar de aanpak van individuele risicojongeren in de gemeente Arnhem. Het Veiligheidshuis regio Arnhem is verantwoordelijk voor negen andere gemeenten waar een dergelijk onderzoek zou kunnen plaatsvinden. Mogelijk zijn er verschillen tussen de verschillende gemeenten.

Tot slot kan het interessant zijn om bij verschillende veiligheidshuizen onderzoek te doen naar de interdisciplinaire samenwerking en de effectiviteit van het netwerk bij de aanpak van jeugdgroepenoverlast. Veiligheidshuizen geven deze aanpak op verschillende manieren vorm. Bij een dergelijk onderzoek is het wellicht mogelijk dat de veiligheidshuizen van elkaars aanpakken leren en erachter te komen welke manieren van samenwerken goed of minder goed werken en hoe men omgaat met de basisspanningen die zich voordoen in een netwerk.

Literatuurlijst

- Abramsom, J.S. (1990). Making team work. *Social Work with Groups*, 12(4), 45-62.
- Abramson, J.S., & Mizrahi, T. (1986). Strategies for enhancing collaboration between social workers and physicans. *Social Work in Health Care*, 12(1), 1-21.
- Abramson, J.S., & Rosenthal, B.B. (1995). *Interdisciplinary and interorganizational collaboration*. Washington: NASW Press.
- Abramson, M. (1984). Collective responsibility in interdisciplinary collaboration: An ethical perspective for social workers. *Social Work in Health Care*, 10(1), 33-43.
- Alter, C., & Hage, J. (1993). *Organizations working together*. Newbury Park: Sage.
- Billups, J. (1987). Interprofessional team process. *Theory into Practice*, 26, 146-152.
- Bogman, R. & Van Summeren, F.A.A. (2010). *Achter de voordeur bij de G31: een inventarisatie van praktijkvoorbeelden van projecten gericht op de 'één gezin één plan aanpak' van multi-probleemgezinnen door Partners + Pröpper*.
- Brass, Daniel J., Joseph Galaskiewicz, Henrich R. Greve, & Wenpin Tsai. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47, 795-817.
- Bronstein, L. (2002). Index of interdisciplinary collaboration. *Social Work Research*, 26, 113-126.
- Bronstein, L. (2003). A model for interdisciplinary collaboration. *Social Work*, 48(3), 297-306.
- BZK. (1993). *Integrale veiligheidsrapportage 1993*. Den Haag: BZK.
- COT. (2008). *Quick scan veiligheidshuizen*. Retrieved 22 juli 2013 from COT:
<http://www.veiligheidshuizen.nl/doc/publicaties/Quickscan%20Veiligheidshuizen.pdf>
- Collegenota Aanpak Jeugdoverlast Arnhem. (2010). Retrieved 22 juli 2013 from Gemeente Arnhem:
http://www.old.arnhem.nl/bi_brondoc/MO/2010/02/10/tk%20MO%20jeugdoverlast.pdf
- Duin, M.J. van. (1999). *Proactie bestaat niet: leve de proactieven!* Arnhem: Nibra.
- Edelenbos, J., & Klijn, E. (2007). Trust in complex decision-making networks: A theoretical and empirical explanation. *Administration & Society*, 39, 25-50.
- Encyclo. (2013). Encyclo: *efficiëntie*. Retrieved 29 juli 2013 from Encyclo:
<http://www.encyclo.nl/begrip/effici%C3%ABntie>
- Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *American Political Science Review*, 98(2), 341-354.
- Haarler, H., & Kleinrouweler, H. (2013). *Aanpak Jeugd(groepen)overlast*. Arnhem: Author.

- Hoch, E. (1965). Theories of interprofessional communication. *Society and the schools: Communication challenge to education and social work*, 104 – 125.
- Hord, S. (1986). A synthesis of research on organization collaboration. *Educational Leadership*, 43(5), 22-26.
- Human, S., & Provan, K. (2000). Legitimacy building in the evolution of small-firm networks: A comparative study of success and demise. *Administrative Science Quarterly*, 45, 327–365.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to Collaborate*. London: Routledge.
- Infopolitie. (2013). *Infopolitie*. Retrieved 26 januari 2013 from Infopolitie:
<http://www.infopolitie.nl/criminaliteit/2315-steviger-aanpak-criminele-jeugdgroepen>
- Kagan, S. (1992). *Collaborating to meet the readiness agenda: Dimensions and dilemmas*. Washington: Council of Chief State School Officers.
- Kagan, S., Goffin, S., Golub, S., & Pritchard, E. (1995). *Toward systematic reform: Service integration for young children and their families*. Des Moines: National Center for Service Integration.
- Kane, R. (1975). *Interprofessional teamwork*. Syracuse, NY: Syracuse University School of Social Work.
- Kane, R. (1980). *Multidisciplinary teamwork in the United States, issues and implications for the social work*. London: Personal Social Services Council.
- Kapucu, N., & Van Wart, M. (2006). The evolving role of the public sector in managing catastrophic disasters: Lessons learned. *Administration & Society* 38, 279–308.
- Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly* 37, 76–104.
- Lee, D. B., & Williams, P.T. (1994). Prospective management and longitudinal care: The dynamic changing nature of team activity. *Interprofessional care and collaborative practice*, 71-94.
- Leerplicht. (2013). Retrieved mei 20 2013 from Leerplicht:
<http://www.leerplicht.net/webpages/leerplicht.html>
- Lieberman, A. (1986). Collaborative work. *Educational Leadership*, 43, 4-26.
- Lindenhout. (2013). Retrieved mei 20 2013 from Lindenhout:
<http://www.lindenhout.nl/organisatie/onze-organisatie>
- Mattessich, P., & Monsey, B. (1992). *Collaboration: What makes it work*. St. Paul: Amherst H. Wilder Foundation.
- MEE. (2013). Retrieved mei 22 2013 from MEE:
<http://www.mee.nl/>
- Melaville, A., & Blank, M. (1992). *What it takes: Structuring interagency partnerships to connect children and families with comprehensive services*. Washington: Education and Human Services Consortium.

- Ministerie van Veiligheid en Justitie. (2013). *Landelijk Kader Veiligheidshuizen*.
- Opstelten. (2011). *Actieprogramma criminele jeugdgroepen*.
- Pactum Rijn-Side. (2013). Retrieved mei 16 2013 from Pactum Rijn-Side:
<http://www2.pactum.org/page/274/rijnside.html>
- Project aanpak jeugd(groeps)overlast. (2010). Evaluatieverslag.
- Provan, K., & Kenis, P. (2007). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access*, 18(2), 229-252.
- Provan, K., & Milward, H. (1995). A preliminary theory of network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems. *Administrative Science Quarterly* 40, 1–33.
- Provan, K., & Milward, H. (2001). Do networks really work: A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review*, 61 (4), 414-423.
- Radar Advies. (2009). Aanpak Jeugoverlast Arnhem: Een ‘foto’ van de aanpak op jeugdoverlast.
- Rijnstad. (2013). Retrieved mei 16 2013 from Rijnstad:
http://www.rijnstad.nl/over_rijnstad.html
- Rosmuller, N. & Van den Brand, R. (2004). Veiligheid bij infrastructurele projecten: proactie als houding of inhoud. Arnhem: Nibra.
- Sands, R. (1990). The social worker joins the team: A look at the socialization process. *Social Work in Health Care*, 14, 1-14.
- Stol, W., Tielenburg, C., Rodenhuis, W., Pleysier, S., & Timmer, J. (2011). *Basisboek integrale veiligheid*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Summeren, F.A.A. van. (2009). *Het Veiligheidshuis. Samenwerken aan veiligheid: een onderzoek naar de netwerksamenwerking tussen de betrokken partnerorganisaties in een zestal van veiligheidshuizen in de Provincie Limburg*.
- Universiteit Leiden. (2013). *Onafhankelijke variabele*. Retrieved juli 23 2013 from
<http://www.leidenuniv.nl/fsw/psychologielexicon/index.php3-c=163.htm>
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35–67.
- Veiligheidshuis. (2013). *Vragen*. Retrieved 22 juli 2013 from Veiligheidshuis:
<http://www.veiligheidshuis.nl/vragen.php>
- Veiligheidshuis regio Arnhem. (2012). *Evaluatieverslag project aanpak jeugdgroepenoverlast*. Arnhem: Author.
- Veiligheidshuis regio Arnhem. (2012b). *Borging integrale samenwerking*. Arnhem: Author.
- Veiligheidshuis regio Arnhem. (2013). *Jaarverslag 2012*.

Veiligheidshuis regio Arnhem. (2013b). *Factsheet Jeugdgroepenoverlast*. Arnhem: Author.

VNG. (2012). *Veiligheidshuizen*. Retrieved 26 januari 2013 from VNG:
<http://www.veiligheidshuizen.nl/doc/publicaties/VNG-Position-Paper-Toekomst-Veiligheidshuizen.pdf>

Waugaman, W.R. (1994). Professionalization and socialization in interprofessional collaboration. *Interprofessionals care and collaborative practice*, 71-94.

WSG. (2013). Retrieved mei 23 2013 from WSG:
<http://www.williamschrikkergroep.nu/index1.php?id=0&cat=4b17e39d9c4a2>

Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park: Sage Publications

Bijlage 1: Opdracht

“Individueen uit de aanpak jeugd(groepen)overlast Veiligheidshuis regio Arnhem.”

**Onderzoek UT – Romy Langkamp
Veiligheidshuis regio Arnhem.**

Onderzoeksopdracht UT, door R.E. Langkamp, eind april t/m juli 2013.
Student bestuurskunde, bachelor onderzoek.

Opdracht :

- *Onderzoek de effectiviteit van de integrale aanpak met betrekking tot jeugdigen (individueel) binnen de aanpak van de jeugd(groepen)overlast van het Veiligheidshuis regio Arnhem. (Evaluatieonderzoek over de periode van september 2010 tot 1 mei 2013.)*
- *Kom met best practices en adviseer met betrekking tot de verbeterpunten voor de integrale aanpak, op het domein “individueel”.*

Afbakening:

- *In verband met de beschikbare tijd en de vele vormen die nader onderzocht moeten worden beperkt het onderzoek zich in eerste instantie tot de problematiek binnen de aanpak van de gemeente Arnhem. (Opmerking: Blijkt lopende het onderzoek dat er ruimte is om ook een verkennende inventarisatie bij de regiogemeenten te houden, is de mogelijkheid daarvoor aanwezig.)*
- *Het onderzoek moet inzicht geven in; verwijzing- / selectiecriteria, de samenhang en effectiviteit van de aanpak van de jeugdgroepenoverlast op het individuele domein.*
- *De gemeente Arnhem stelt dagelijkse begeleiding beschikbaar in de vorm van een “sparringpartner”, procesbewaker en adviseur bij de beoordeling van de student. Hiervoor wordt ongeveer 2 uur per week uitgetrokken.*
- *Het onderzoek wordt op locatie in Arnhem uitgevoerd. De gemeente stel hiervoor een werkplek beschikbaar binnen het Veiligheidshuis.*

In de gemeente Arnhem zijn verschillende organisaties actief met de integrale aanpak van jeugd(groepen)overlast op verschillende podia. Dat betreft: de wijkaanpak (operationeel), het stedelijke proces (operationeel & tactisch) en op strategisch niveau.

In de aanpak van de jeugd(groepen)overlast is er altijd sprake van het analyseren van het probleem op drie domeinen: Locatie/omgeving, Groep en Individu. Locatie en groep worden hoofdzakelijk binnen de wijk aangepakt, terwijl de individuele aanpak zich concentreert binnen zowel het Veiligheidshuis als het OZO (Overlast en Zorg Overleg) in de wijken.

De aanpak is integraal. Het is allesomvattend en multidisciplinair. Operationeel wordt er vaak gewerkt buiten de grenzen van de eigen organisaties die erbij betrokken zijn. Deelnemers en organisaties moeten daarbij de mogelijkheid hebben om buiten de eigen kaders te kunnen en mogen denken. Dit brengt met zich mee dat organisatie en uitvoering soms diffuus lijken. Ook kan het gebeuren dat er soms overlap is. Over het algemeen wordt dit door de centrale te sturing in het Veiligheidshuis, voorkomen.

De effectiviteit blijkt hoog te zijn.

Of de huidige organisatie inderdaad ook zo effectief is of nog effectiever kan zijn, laat zich nader onderzoeken. Zijn er bijvoorbeeld voldoende verwijzing- / selectiecriteria voor doorverwijzing? De uitslag van het onderzoek kan het groeiproces versterken en onderbouwen.

Momenteel is de borging van het proces zowel intern als extern opgestart. Het onderzoek kan in deze fase meelopen en de ontwikkelingen versterken. Verwacht wordt dat het proces na de zomervakantie ook extern gericht zal worden.

Met de stagebegeleider dienen enkele tussentijdse evaluatie momenten gepland te worden.

Het Veiligheidshuis regio Arnhem stelt een werkplek beschikbaar en faciliteert het onderzoek (verstrekken van benodigde informatie en materialen).

Het onderzoek dient te worden verricht vanuit het Veiligheidshuis, Eusebiusbuitensingel 53 te Arnhem. Van de onderzoekster wordt verwacht dat zij zelfstandig opereert en initiatief neemt.

Voor het onderzoek is het van belang dat naast de beschikbare documentatie ook als observator wordt deelgenomen in de diverse overleggen. In deze overleggen wordt vertrouwelijke informatie uitgewisseld waarvoor naast de privacywetgeving (onder andere de Wet Politiegegevens) ook de diverse privacy regelingen van de organisatie van belang zijn. Hiervoor geldt te allen tijde dat er een geheimhoudingsplicht is en dat alle persoonlijke informatie buiten het onderzoek blijft. Het is noodzakelijk dat onderzoekster wordt gescreend. Hiervoor dient na goedkeuring van de stageopdracht de benodigde persoonlijke informatie te worden aangeleverd. Dit wordt nader bekend gemaakt.

Als contactpersoon vanuit de gemeente Arnhem fungeert:

Hans Kleinrouweler, projectleider jeugd.

Als contactpersoon vanuit de Universiteit Twente fungeert:

Dr. G. Meershoek, stagebegeleider.

Voor akkoord namens Henk Banus
Ketenmanager Veiligheidshuis regio Arnhem
Gemeente Arnhem,



Eusebiusbuitensingel 53
6828 HZ Arnhem
Postbus 5465
6802 EL Arnhem

Hans Kleinrouweler
Coördinator Jeugdoverlast
Gemeente Arnhem

Veiligheidshuis regio Arnhem

telefoon
(+31)(0)26-377(2487)
mobiel
06-46 73 73 98
e-mail
hans.kleinrouweler@arnhem.nl
internet
www.arnhem.nl

Bijlage 2: Vragenlijst

Inleiding

Wat is uw functie?

Heeft uw eerdere werkervaring op dit terrein?

Wat verstaat u onder de integrale aanpak met betrekking tot individuele jongeren?

Heeft u bij de integrale aanpak nog andere taken dan de taken die u zojuist genoemd heeft?

Topic 1: Geschiedenis van samenwerking

Heeft u ervaring met integraal samenwerken?

Topic 2: Beroepsrol

Zou u per partner kort aan kunnen geven welke taken deze op dit moment uit voert bij de integrale aanpak?

In hoeverre zijn deze taken integraal?

In hoeverre ervaart u op dit punt knelpunten?

Topic 3: Persoonlijke kenmerken

In hoeverre ervaart u bij de samenwerking vertrouwen, respect en begrip van de partners?

In welke mate ervaart u op dit punt knelpunten?

Welke kwaliteiten of vaardigheden zijn in uw ogen vereist om in een integrale samenwerking te kunnen functioneren?

Vindt u dat de partners over het algemeen over deze kwaliteiten beschikken?

Topic 4: Rolconflict

In hoeverre ervaart u knelpunten tussen uw 'organisatierol' en uw rol bij de integrale aanpak?

Topic 5: Structurele kenmerken

Hoe staan uw leidinggevenden tegenover de samenwerking? (positief/negatief)

In hoeverre krijgt u gelegenheid om bij overleggen aanwezig te zijn en een relatie op te bouwen met de partners?

In hoeverre ervaart u knelpunten in de ondersteuning?

Topic 6: Efficiëntie versus inclusiviteit

Wat vindt u van het huidige aantal contactmomenten?

Bereiden de partners zich in uw ogen op de juiste manier voor op een overleg?

Ontbreken er in uw ogen partners bij overleggen?

Zijn er partners die in uw ogen 'overbodig' zijn?

Topic 7: Interne versus externe legitimiteit

Hoe wordt er geïnvesteerd in het opbouwen of versterken van de onderlinge band tussen de partners?

Wordt hier in uw ogen voldoende in geïnvesteerd?

Hoe vindt beeldvorming over het netwerk naar de buitenwereld plaats?

Wordt hier in uw ogen voldoende in geïnvesteerd?

Ligt in uw ogen op een van beide de nadruk?

Topic 8: Flexibiliteit versus stabiliteit

Is er in uw ogen bij de integrale samenwerking vooral sprake van wisselende of vaste partners?

Topic 9: Sterke/zwakke en verbeterpunten

Wat zijn in uw ogen de sterke punten van de samenwerking?

Wat zijn in uw ogen de zwakke punten van de samenwerking?

Kunt u eventuele verbeterpunten voor de samenwerking aangeven?

Topic 10: Doelen van de integrale aanpak

In welke mate worden de individuele doelen in uw ogen bereikt?

Wat maakt dat de doelen al dan niet bereikt worden?

Het streven bij de integrale aanpak is dat er maatwerk wordt geleverd, in hoeverre gebeurt dit in uw ogen?

Afsluiting

Bijlage 3: Tabellen dataverzameling

1.1.Component interdisciplinaire samenwerking	Interviews	Observaties	Documenten
<u>Wederzijdse afhankelijkheid</u>			
- Communicatie tussen de partners	1. Goed, maar zou zelf soms meer contact met partners moeten zoeken buiten overleggen om. 2. Goed. 3. Goed. 4. Met huidige werkwijze teveel overleggen. Als er meer nadruk op analyse en strategie wordt gelegd zou het aantal goed zijn. 5. Goed. 6. Over het algemeen goed, maar kan in sommige wijken beter.	De partners geven aan dat het aantal contactmomenten goed is; niet te veel of te weinig. Ze hebben meestal genoeg tijd om de taken voor het volgende overleg uit te voeren. Als het nodig is kunnen extra contactmomenten worden ingelast. De partners weten elkaar over het algemeen ook buiten de overleggen om goed te vinden via telefoon of e-mail. ZOR: elke twee weken. BIG: elke drie weken.	Uit Evaluatieverslag 2012: “Er is voldoende tot goed contact tussen de partners” (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2012). .
- Respect input en opvattingen professionals		Partners laten iedereen hun verhaal doen en uitpraten en hebben begrip voor elkaars standpunten, ook al zijn die soms verschillend. Partners worden niet aangevallen om een mening.	
<u>Nieuw gecreëerde professionele activiteiten</u>			
- Samenwerkingsverdrag			Uit Evaluatieverslag 2012: “Er is een ondertekend privacyreglement, dat de uitwisseling van persoonsgegevens regelt. Een samenwerkingsovereenkomst is in

de maak” (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2012).

Flexibiliteit

- Compromissen

Partners houden niet koste wat het kost aan hun eigen standpunten vast en zijn bereid om in overleg tot overeenstemming te komen.

- Aanpassen professionele rol

De ketenregisseur benadrukt dat er van partners wordt verwacht dat zij soms taken van elkaar overnemen als dat nodig is en dat ze in elkaars verlengde kunnen werken. De partners zijn hiervan op de hoogte en lijken hiertoe bereid in het belang van de jongeren.

Uit Evaluatieverslag 2012: “Er zijn kaders beschreven, welke de partners voldoende zekerheden en vrijheden geven om ook buiten de eigen kaders te kunnen werken en daardoor nog beter samen te werken” (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2012).

Collectief eigendom van doelen

- Gezamenlijke doelen

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

De partners stellen voor elke jongere een plan op met bijbehorende doelen voor die jongere. Dit kan bijvoorbeeld zijn dat een jongere werk of een opleiding vindt.

Uit Factsheet Jeugd(groepen)overlast 2013: “Het beheersen van de jeugd(groepen)overlast” is het hoofddoel van de aanpak (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2013).

- Delen van verantwoordelijkheden

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

Bij het gezamenlijk opstellen van doelen voor individuele jongeren wordt er gekeken welke rol de partners kunnen gaan spelen om dit doel te bereiken. Hierbij wordt vooral gelet op welke partner op dat moment het meest kan bereiken bij een jongere: *‘datgene doen door diegene die het op dat moment het*

beste kan'

Reflectie op het proces

- Nadenken over werkrelaties en proces

Evaluatieverslag 2012
(Veiligheidshuis regio Arnhem, 2012)
en training over integrale
samenwerking 2012 (Veiligheidshuis
regio Arnhem, 2012b)

1.2 Indicatoren beïnvloedende factoren

Interviews

Observaties

Documenten

Beroepsrol

- Visie op eigen beroep en beroep partners

1. Beeld van eigen en partners beroep komt over een met beeld partners.
2. Beeld van eigen en partners beroep komt over een met beeld partners.
3. Beeld van eigen en partners beroep komt over een met beeld partners.
4. Duidelijke visie over eigen beroep. Visie op beroep partners nog onduidelijk vanwege korte ervaring.
5. Beeld van eigen en partners beroep komt over een met beeld partners. Alleen weinig contact met wijkregisseur en daardoor geen duidelijk beeld van beroep.
6. Beeld van eigen en partners beroep komt over een met beeld partners.

Partners hebben over het algemeen een goed beeld van elkaars beroep en bijbehorende taken. Dit blijkt uit de verdeling van de taken. Als er taken moeten worden verdeeld is het over het algemeen meteen duidelijk wie welke taak kan en gaat uitvoeren.

Uit Evaluatieverslag 2012:
"Men is voldoende tot goed op de hoogte van elkaars rollen en verantwoordelijkheden"
(Veiligheidshuis regio Arnhem, 2012).

- Loyaliteit aan doelen van eigen organisatie en beroep	1. Er wordt door de partners soms meer gevraagd dan wat vanuit het beroep wenselijk is. 2. - 3. - 4. - 5. Soms moet worden afgewogen welke belangen voor gaan. 6. –	Partners moeten in het geval van een strafrechtelijk onderzoek of het al dan niet geven van namen soms afwegen welke belangen voor gaan, die van de samenwerking of die van de eigen organisatie. De partners zijn zich hiervan bewust en hebben er begrip voor dat niet altijd alle informatie kan worden gedeeld.	Uit Factsheet Jeugd(groepen)overlast 2013: “Soms zijn organisatiedoelen ondergeschikt aan het integrale doel om de problematiek in de wijk op te lossen” (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2013).
- Visie op integrale samenwerking	1. Met de partners kijken naar wat er speelt in de wijk en samen acties uitzetten om jongeren zo goed mogelijk te kunnen helpen. De partners zijn met elkaar in overleg en stemmen taken en acties af. 2. Samenwerking met de betrokken partners, die tot een zo goed mogelijk resultaat leidt. 3. Maatwerk voor alle jongeren, in samenwerking met de betrokken partners. 4. Met elkaar in een vroeg stadium zaken opsporen en op het juiste spoor krijgen. 5. Dat alle partners verantwoordelijkheid dragen en initiatief nemen. De partners wisselen informatie met elkaar uit. 6. Met zijn allen voor hetzelfde doel gaan, snel handelen en maatwerk leveren. Partners moeten in elkaars	Partners werken samen aan een gezamenlijk doel (het verminderen van overlast/problematiek), waar ze allemaal achter staan. Hiervoor wisselen ze informatie uit, zetten ze acties uit en nemen waar nodig elkaars taken over of werken in elkaars verlengde.	Uit Factsheet Jeugd(groepen)overlast 2013: “Samen maatwerk leveren. Hierbij moet men bereid zijn om grenzen te verleggen en soms het organisatiebelang achterwege willen laten, ten gunste van het gewenste doel in de aanpak op straat” (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2013).

verlengde kunnen werken.

Structurele kenmerken

- Steun van leidinggevenden

1. Leidinggevenden zijn positief over samenwerking, maar ook kritisch als dat nodig is. Regelmatig interne overleggen in eigen organisatie waarbij terugkerende onderwerpen worden besproken zouden fijn zijn.
2. Veel steun van leidinggevenden, maar de communicatie binnen eigen organisatie kan beter. Er wordt soms langs elkaar heen gewerkt door de verschillende afdeling.
3. Veel steun leidinggevenden.
4. Veel steun leidinggevenden.
5. Veel steun leidinggevenden.
6. Veel steun leidinggevenden.

Uit Factsheet

Jeugd(groepen)overlast 2013:

“Partners moeten bij de integrale samenwerking onvoorwaardelijk worden gesteund door hun eigen organisatie. De gemeente dient hiervoor als regievoerder passende voorwaarden te scheppen. Een van de randvoorwaarden van de aanpak is dat iedere betrokken organisatie de professional die belast is met de aanpak voldoende mandaat geeft. Hieronder wordt verstaan: de bevoegdheid om namens de organisatie te handelen, zonder ruggespraak en verantwoordelijkheid” (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2013).

- Tijd en ruimte voor overleggen en het opbouwen van een band met de partners

1. Voldoende.
2. Eigen invulling.
3. Voldoende.
4. Voldoende.
5. Eigen invulling.
6. Eigen invulling.

- Knelpunten tussen de rol vanuit de eigen organisatie en de rol bij de integrale aanpak

1. Er wordt vanuit partners soms meer gevraagd dan wat vanuit beroep/organisatie wenselijk is.
2. Nee.

Uit Factsheet

Jeugd(groepen)overlast 2013:

“Soms zijn organisatiedoelen ondergeschikt aan het integrale doel

	3. Nee. 4. Nee. 5. Soms moet afgewogen worden welke belangen voor gaan. 6. Nee.		om de problematiek in de wijk op te lossen” (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2013).
<u>Persoonlijke kenmerken</u>			
- Vertrouwen, begrip en communicatie tussen de partners	1. Aanwezig, maar er is soms sprake van spanning tussen bepaalde partners/beroepen en spanning vanuit jongeren door samenwerking. Belangrijk is dat de grenzen van het eigen beroep worden bewaakt. 2. Aanwezig, mede door aanwezigheid van het convenant. Privacy blijft echter wel een lastig punt. 3. Aanwezig, maar structuren van sommige organisaties hinderen soms de samenwerking. 4. Aanwezig, hoewel het wel afhankelijk is van hoe de partners zich opstellen. De taken van de verschillende partners moeten goed worden bewaakt. Ook moet er kritisch worden gekeken naar welke informatie wel en niet kan worden gedeeld. 5. Aanwezig. Van belang is dat de partners open en eerlijk communiceren en input geven. 6. Aanwezig, maar is afhankelijk van hoe partners zich opstellen.	Tijdens de overleggen hangt er een prettige, ontspannen sfeer. Er worden grapjes gemaakt en de partners vinden het elkaar om elkaar weer te zien. Partners respecteren en begrijpen elkaars mening en komen over het algemeen snel tot overeenstemming. Door de opgebouwde ervaring kan snel worden bepaald wat er in een bepaalde situatie nodig is. Partners lijken vertrouwen te hebben in elkaars vaardigheden.	Uit Evaluatieverslag 2012: “Vertrouwen in elkaar is gegroeid ten opzichte van de situatie voor het project” (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2012).

- **Gewenste persoonlijke kwaliteiten bij partners**

1. Flexibel en sociaal zijn, respect en waardering tonen voor partners, je kunnen verdiepen in partners en initiatief tonen.
2. Levenservaring en doorzettingsvermogen hebben, kunnen schakelen en met mensen kunnen omgaan.
3. Buiten eigen kaders kunnen denken, transparant zijn en met mensen kunnen werken.
4. Kunnen analyseren en een positie innemen, een strategie kunnen uitstippelen, snappen hoe de werkelijkheid van een ander is en realistisch zijn.
5. Luisteren, feeling hebben met het vak, enthousiast en eerlijk zijn en doorzettingsvermogen hebben.
6. Inlevingsvermogen en inzicht hebben, flexibel zijn, gevoel hebben voor wat er speelt, kunnen samenwerken en gezamenlijke doelen boven eigen doelen kunnen stellen.

Uit Borging Integrale Samenwerking 2012:

“Eerlijkheid, openheid, begrip en respect voor rol partners, out-of-the-box denken en het gezamenlijke doel voorop stellen” (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2012b).

- **Aanwezigheid van de gewenste persoonlijke kwaliteiten bij huidige partners**

1. Ja.
2. Ja.
3. Ja.
4. Kan nog niet beoordeeld worden.
5. Ja.
6. Ja.

Partners zijn over het algemeen flexibel, kunnen buiten hun eigen kaders denken en zijn welwillend om elkaar tegemoet te komen. Partners hebben over het algemeen inlevings- en doorzettingsvermogen en zijn

vaak ervaren.			
<u>Geschiedenis samenwerking</u>			
- Ervaring met integrale samenwerking	1. Nee. 2. Nee. 3. Ja. 4. Ja. 5. Ja. 6. Ja.		
2. Indicator componenten effectiviteit van een netwerk	Interviews	Observaties	Documenten
<u>Efficiëntie versus inclusiviteit</u>			
- Balans efficiëntie en huidige aantal partners	1. Goed. Wellicht zouden (afhankelijk van leeftijd en problematiek) leraren of werkers van scholen of een leerplichtambtenaar een beperkte rol kunnen hebben. 2. Goed. 3. Goed, eventuele aanvullende partners kunnen altijd uitgenodigd worden als dat nodig is. 4. Goed. Wellicht is het goed om Platform LVG ook aan tafel te hebben. 5. Goed. 6. Goed.	Efficiëntie tijdens de overleggen leidt niet onder het aantal partners. Het aantal vaste partners is goed. De partners die nu aan tafel zitten zijn nodig om een compleet beeld van de situatie te kunnen krijgen.	
- Voorbereiding van de partners op overleggen	1. Over het algemeen goed, maar kan soms wat beter bij iedereen. 2. Over het algemeen goed. 3. Varieert, wat een remmend effect	Over het algemeen zijn de partners goed voorbereid en hebben ze hun taken uitgevoerd. Een enkele keer blijft een taak langer liggen.	

op de voortgang kan hebben.
 4. Kan nog niet beoordeeld worden, maar het huidige systeem nodigt niet uit om nieuwe informatie te verzamelen en een goede voorbereiding.
 5. Over het algemeen goed, maar sommige taken blijven te lang liggen.
 6. Goed.

Interne versus externe legitimiteit

- **Investering in de onderlinge band tussen de partners**

1. Voldoende, vooral tijdens overleggen. Wellicht zou een halfjaarlijkse of jaarlijkse workshop met het doel om de band te versterken goed zijn.
 2. Voldoende, vooral tijdens overleggen.
 3. Gezien de beschikbare tijd voldoende. Liever meer, maar moet wel realistisch blijven. Vooral tijdens overleggen en af en toe een borrel.
 4. Kan nog niet goed beoordeeld worden, maar lijkt voldoende. Partners kennen elkaar over het algemeen goed.
 5. Voldoende, vooral tijdens overleggen en door middel van borrels.
 6. Gezien de beschikbare tijd voldoende, maar liever meer. Vooral door contact zoeken en themabijeenkomsten.

Tijdens overleggen wordt aan de onderlinge band gewerkt door middel van persoonlijk contact. Er worden af en toe borrels gehouden.

Er zijn trainingen geweest rondom een aantal thema's (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2012b)

- Investering in beeldvorming naar de buitenwereld toe	1. Kan beter, maar wel in bescheiden mate. Er staat wel eens wat in de (wijk)krant. 2. Voldoende, resultaten komen in de wijkkrant en partners dragen het uit. 3. Te weinig, hoewel het al wel meer gebeurt. Zou meer moeten gebeuren, op passende wijze. 4. Twijfels over de manier waarop samenwerking wordt neergezet. Wellicht is verheldering nodig over wat een Veiligheidshuis is en wanneer het in beeld komt. 5. Op zich voldoende, maar kan zeker meer. De partners dragen het uit. 6. Nog niet, er is geen PR. Beeldvorming naar bewoners gebeurt via partners. Op dit moment moet er nog niet geïnvesteerd worden in de beeldvorming.	Het jaarverslag is in de publiciteit gekomen en er wordt wel eens aan artikel in de (wijk)krant geschreven, maar er is geen PR voor de aanpak/samenwerking.	Uit Evaluatieverslag 2012: “Samen met de afdeling Communicatie wordt gewerkt aan het uitdragen van de visie” (Veiligheidshuis regio Arnhem, 2012).
- Balans in de verdeling van aandacht tussen interne en externe legitimiteit	1. Nadruk ligt op de onderlinge band, maar dat is goed. 2. Goede balans. 3. Nadruk ligt op onderlinge band, maar er wordt gewerkt aan (meer) beeldvorming naar de buitenwereld. 4. De beeldvorming naar de buitenwereld kan verbeterd worden. 5. Er zou meer geïnvesteerd mogen worden in beeldvorming naar de	Nadruk ligt op de onderlinge band tussen de partners. Die is over het algemeen erg goed. De partners kennen elkaar goed. Vaak ook op het persoonlijke vlak. De beeldvorming naar de buitenwereld kan worden verbeterd door samen met communicatiemedewerkers te kijken naar hoe de beeldvorming naar de buitenwereld op passende wijze kan	

	buitenwereld. Men is te bescheiden.	plaatsvinden.
	6. Nadruk ligt op de onderlinge band, maar dat is goed.	
<u>Flexibiliteit versus stabiliteit</u>		
- Flexibele samenwerkingsverbanden	- - Eventuele flexibele partners zijn afhankelijk van situatie. - Eventuele flexibele partners zijn afhankelijk van situatie. - Flexibele partners uitnodigen waar dat meerwaarde heeft. - - Eventuele flexibele partners zijn afhankelijk van situatie.	Flexibele partners kunnen uitgenodigd worden als de situatie wat vereist of als dat meerwaarde heeft.
- Vaste samenwerkingsverbanden	- Vooraf vaste partners. - In de kern vaste partners - In de kern vaste partners. - Vooraf vaste partners. Op die manier werkt een samenwerking het best. - Vooraf vaste partners. Het werkt makkelijker als partners weten over welk persoon en welke plek je het hebt. Dat ze daar een beeld van hebben en je niet elke opnieuw je verhaal moet doen. - In de kern vaste partners.	Tijdens overleggen zijn vooral vaste partners aanwezig.
- Balans tussen flexibel en vast	- Vooraf vaste partners, maar dat is goed. - Goede balans tussen vast en flexibel.	Goede balans tussen flexibele en vaste partners.

3. Goede balans tussen vast en flexibel
4. Vooral vaste partners, maar dat is goed. Flexibele partners moeten worden uitgenodigd als dat meerwaarde heeft.
5. Vooral vaste partners, maar dat is goed en moet zo blijven.
6. Goede balans tussen vast en flexibel. Partners moeten zo blijven.

Restinformatie	Interviews
Bereiken van doelen individuele jongeren	1. Meestal wel, de overlast vermindert en de problemen worden aangepakt. Een minpunt is wel dat de weg naar hulpverlening soms lang is, door aanmeldingstijd en wachtrijen. 2. Wisselend. Soms lukt het heel goed en soms niet. Het al dan niet bereiken van een doel ligt voornamelijk aan de inzet van de jongere zelf. Sommige jongeren willen niet geholpen worden. 3. Wisselend, want je bent afhankelijk van verschillende factoren. Soms is het niet goed geregeld en soms wil de jongere niet meewerken. Daarom is het belangrijk dat de doelen duidelijk geformuleerd worden. 4. Er worden wel doelen behaald, maar de analyse en strategie zijn vaak niet helder genoeg geformuleerd en daardoor kan het ook niet goed worden geëvalueerd. 5. Mijn doel is bij de meeste jongeren bereikt. Ik heb geen overlast meer van ze. Ik denk echter dat de meeste jongeren niet het circuit uit zijn. Ze zijn slimmer geworden, maar organisaties zijn zich hier wel steeds bewuster van. 6. In de wijk worden die doelen in grote mate behaald, aangezien er weinig doorverwijzingen zijn naar het Veiligheidshuis. Ook bij de jongeren die binnen het Veiligheidshuis worden besproken worden de doelen over het algemeen behaald, aangezien ze zich rustig houden. Belangrijk is dat er afstemming is tussen de taken van de partners.
Leveren van maatwerk	1. Over het algemeen wel, maar soms wordt er volgens een vast patroon gewerkt op basis van eerdere ervaringen. Er wordt meestal specifiek naar de situatie van een

jongere gekeken. Bij de ene jongere pakt dat beter uit dan bij de andere.

2. Er zijn veel verschillende aanbieders van zorg, onderwijs en jongerenwerk. De afstemming daarin kan beter, maar met de nieuwe Jeugdzorgwet zal dat wel moeten worden aangepakt.

3. Kan altijd beter. In hoeverre er maatwerk kan worden geleverd is medeafhankelijk van de mensen die je aan tafel hebt zitten. Er wordt veel van hen gevraagd. Met de huidige mensen en middelen komen we een heel eind. We kunnen niet meer bereiken dan we nu hebben bereikt. Als je echt criminele activiteiten boven tafel wilt hebben is een onderzoek van de politie nodig.

4. Gebeurt wel. Er wordt steeds naar de specifieke situatie gekeken, maar soms ontbreekt een duidelijke reden waarom het op die manier moet.

5. Ja, iedere jongere wordt apart besproken en er wordt een individueel plan gemaakt.

6. Er wordt altijd maatwerk geleverd. De partners bekijken gezamenlijk het probleem en stellen dan een plan op.

Verbeterpunten

1. -

2. Het is wenselijk dat de jongerenwerkers meer uren krijgen in de wijk.

3. Kritisch kijken naar de vaardigheden en ervaring van de mensen die je aan tafel hebt.

4. De nadruk zou meer moeten liggen op een goede analyse van en strategie op het probleem.

5. Partners hebben niet altijd voldoende beslissingsbevoegdheid (gehad). Dat maakt dat ze soms worden teruggefloten door leidinggevenden, terwijl er al afspraken zijn gemaakt. Afspraken worden daardoor niet nagekomen, wat een slecht signaal afgeeft bij de jongeren. Als je een belofte doet moet je die ook nakomen.

6. Er is nog geen beleid. Dat zou er moeten komen in de vorm van een samenwerkingsconvenant. Administratieve ondersteuning zou fijn zijn.