



VEILIGHEID
DOOR
SAMENWERKEN

SAMENWERKEN IN DE HANDHAVING

Tips en trucs voor
succesvolle samenwerking



BRANDWEE

55 230

BLV 567

SAMENWERKEN IN DE HANDHAVING

Tips en trucs voor succesvolle samenwerking



- Technische
30 g halbes
Preis: 1,30
- Beate
Preis: 1,30
- MADE
Preis: 1,30
- Preis: 1,30
- Preis: 1,30
- Preis: 1,30

Er ist
* Balk
* Wild
* Gran
* Bon



SAMENWERKEN IN DE HANDHAVING

Tips en trucs voor succesvolle samenwerking

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING	7
2. MOTIEVEN VOOR SAMENWERKING	11
2.1 Concrete aanleidingen	11
2.2 Effectievere handhaving	12
2.3 Efficiëntere handhaving	12
2.4 Minder controledruk	13
3. VORMEN VAN SAMENWERKING	15
3.1 Samenwerkingsvarianten	15
3.2 Institutionele hoofdvormen	17
3.2.1 Ketensamenwerking	17
3.2.2 Schaalvergroting	19
4. SUCCESVOL SAMENWERKEN	23
4.1 Succesfactoren in de beginfase	23
4.2 Succesfactoren in de onderwegfase	26
BIJLAGE	30
Checklist voor de praktijk	31
OVER HET CCV	35
COLOFON	36



HOOFDSTUK 1

INLEIDING

Samenwerken is vaak het toverwoord voor de oplossing van problemen. Ook op het terrein van de handhaving doet dit zich voor. De behoefte van de politiek om te sturen en resultaten te zien van de handhaving ligt hieraan ten grondslag. Denk aan bijvoorbeeld het terugdringen van de toezichtslasten voor het bedrijfsleven, het omgaan met strijdige regels, de aanpak van hardnekkige problemen, afstemming in ketens, et cetera. Samenwerking staat centraal bij programma's als Vernieuwing Toezicht en Handhaven op Niveau. Stelselwijzigingen die voortvloeien uit de introductie van de bestuurlijke boete en de bestuurlijke strafbeschikking en de lancering van Regionale Uitvoeringsdiensten, vragen ook om samenwerking.

Tegelijkertijd vindt er een professionaliseringsproces van handhavers plaats. Dat wordt ook wel het "nieuwe handhaven" genoemd: integraal handhaven, responsief optreden tegenover burgers, samen inspecteren binnen domeinen, samen inspecteren binnen de gemeente, samenwerking tussen decentrale handhaving en rijksinspecties, samenwerken in de regio, samenwerken tussen bestuur en strafrechtpartners, samenwerken in de handhavingsketen. Typerend voor het nieuwe handhaven is de probleemgerichtheid en het samen zoeken naar de beste oplossing, het overstijgt vaak de taakgerichtheid van handhavingsorganisaties.

Samenwerken is niet makkelijk: het is omgeven met complexe overwegingen over bijvoorbeeld het al dan niet loslaten of overdragen van taken, het gaat om mensenwerk en het vraagt om vertrouwen in elkaar. Voorwaarde voor succesvol samenwerken is dat partijen elkaar kennen: weten waarom je handhaaft en weten waarom je partner dat doet, weten wat je daarin belangrijk vindt en weten hoe je partner hierover denkt, weten hoe je handhaaft en of dat strookt met hoe je partner zou willen handhaven.

Voor iedereen die vanuit zijn of haar professie samenwerking in de handhaving wil opzetten, stimuleren of uitbreiden, heeft het CCV in deze publicatie de succesfactoren op een rij gezet. De basis hiervoor vormen twee onderzoeken uit 2008 die voortkwamen uit het professionaliseringsprogramma 'Handhaven met Effect' van het ministerie van Justitie:

- 'Samenwerking in de Handhaving, daar zit muziek in' door bureau Andersson Elffers Felix. In dit onderzoek is uit circa 40 samenwerkingsverbanden lering getrokken.

- ‘Sturing en samenwerking in handhavingsprojecten’ door de Universiteit van Leiden, onderzoek naar de best practices uit het Actieprogramma Handhaven op Niveau (2000-2005).

Beide onderzoeken leveren praktische inzichten op over samenwerking in de handhaving. De uitkomsten – op veel punten overeenkomend – worden in deze publicatie bij elkaar gebracht in de hoofdstukken 2 tot en met 4. Het gaat dan om:

- motieven
- vormen van samenwerking
- succesfactoren

De checklist biedt vervolgens de belangrijkste conclusies in de vorm van vragen. Omwille van de leesbaarheid staan hierbij geen bronverwijzingen en voetnoten. Voor de volledige verantwoording verwijzen we naar de genoemde rapporten.



HOOFDSTUK 2

MOTIEVEN VOOR SAMENWERKING

Er zijn verschillende redenen om samen te werken. De eerste paragraaf van dit hoofdstuk beschrijft concrete aanleidingen die aanzetten tot samenwerking, in de daaropvolgende paragrafen staan de daadwerkelijke motieven voor samenwerking centraal.

2.1 CONCRETE AANLEIDINGEN

De druk om samen te werken komt zowel van binnenuit (vanuit de behoefte zich op kwaliteit te onderscheiden) als van buitenaf (vanuit een noodzaak tot efficiency, dreigende annexatie of dreigend verlies van zeggenschap). Daarbij maken nieuwe technologieën nieuwe organisatievormen mogelijk.

Enkele voorbeelden:

- De omgeving dringt aan op betere bescherming tegen veiligheidsrisico's.
- Ondertoezichtgestelden dringen aan op een hoogwaardiger en klantvriendelijker dienstverlening.
- Het bestuur stuurt aan op beheersing van risico's en efficiency.
- De organisatie hecht aan ontwikkeling van professionaliteit en vakexpertise en het gebruik van nieuwe technologieën en shared services.
- Vanuit de arbeidsmarkt komt de vraag naar doorgroeimogelijkheden en status.
- Het Rijk stelt eisen aan professionalisering, integraliteit en klantvriendelijkheid.
- De overheid wil een landelijk dekkend netwerk van Regionale Uitvoeringsdiensten.

Kortom: slimmer werken is het credo, wat meer effect tegen lagere kosten moet opleveren én minder controledruk. Dat zijn de wensen van de politiek, de burger en de organisatie. Samenwerking lijkt een goed middel om aan deze wensen te voldoen.

2.2 EFFECTIEVERE HANDHAVING

Effectief handhaven betekent een nagestreefd nalevingsniveau van regelgeving bereiken. Meer effect is een veelgenoemd samenwerkingsmotief. Want veel handhavingsorganisaties kunnen niet alleen de bestaande handhavingstekorten slechten. Zij hebben elkaars bronnen en bevoegdheden nodig om beter te kunnen presteren. Denk bijvoorbeeld aan informatie over overtredingen, bevoegdheid tot het opleggen van bepaalde sancties of een ingang bij een bepaalde doelgroep.

2.3 EFFICIËNTERE HANDHAVING

Bij het verhogen van de efficiëntie, ook wel het financiële motief genoemd gaat het om de vraag of samenwerking leidt tot een doelmatiger inzet van mensen en geld. In beleidsliteratuur wordt efficiëntie beschreven als de meest gunstige verhouding tussen de kosten en effecten van beleid. In de publieke sector gaat het om het verminderen van taakoverlap en het coördineren van inspanningen van diverse organisaties tot een geïntegreerde aanpak. Het gaat dan bijvoorbeeld om handhavers van verschillende organisaties die voor elkaar overtredingen kunnen waarnemen en informatie uitwisselen. Kleinere gemeenten gaan vaak regionale samenwerkingsverbanden aan, omdat het anders om financiële redenen moeilijk zou zijn bepaalde diensten in stand te houden (*economy of scales*).

Een integrale aanpak met het oog op meer efficiëntie is natuurlijk ook een effectiviteitsargument. In de praktijk zien we dat beide motieven om samen te werken (effectiviteit en efficiëntie) dan ook hand in hand gaan.

HANDHAVING OPENBARE RUIMTE IN DEN HAAG

In Den Haag werken politie en gemeente al jaren samen bij de handhaving in de openbare ruimte. Het doel: effectiever handhaven. Er zijn acht handhavingsteams, elk onder leiding van een teamchef die vanuit de politie is gedetacheerd bij de gemeente. De teams bestaan uit politieagenten en gemeenteambtenaren, namelijk straattoezichthouders, inspecteurs openbare ruimte, controleurs openbare ruimte en boswachters. Gemeente en politie trekken nauw samen op. Informatie-uitwisseling is geen probleem: de teamchef heeft toegang tot het politieregistratiesysteem en de gemeenteambtenaren tot de gemeentelijke informatie, zoals de Gemeentelijke Basisadministratie (GBA). De samenwerking is vastgelegd in een convenant. De combinatie van opsporingsbevoegdheden en eenduidige aansturing leidt tot een sterke efficiencywinst.

2.4 MINDER CONTROLEDRIK

Een derde motief is het streven naar vermindering van de controle- en toezichtlast voor het bedrijfsleven. Bijvoorbeeld door verschillende inspectiediensten tegelijk langs te laten komen, inspectiediensten elkaars 'ogen en oren' te laten zijn en eventueel taken van elkaar te laten overnemen.



HOOFDSTUK 3

VORMEN VAN SAMENWERKING

De vorm waarin gemeenten en andere partijen samenwerken, hangt af van de (lokale) context en diverse omgevings- en organisatiefactoren. Het aantal samenwerkingsvormen is enorm groot. In dit hoofdstuk beschrijven we een aantal veel voorkomende vormen, die ieder op zich weer vele varianten kennen.

3.1 SAMENWERKINGSVARIANTEN

Deze paragraaf beschijft de manieren waarop de samenwerking in de praktijk tot uiting komt. Er zijn grofweg vier manieren waarop samenwerking in de praktijk gestalte krijgt. Deze vormen worden apart besproken, maar komen vaak gecombineerd voor.

1. Delen van informatie

Handhaven betekent in de praktijk vaak: weten waar de overtreding plaatsvindt. Informatie daarover en de uitwisseling daarvan is dan ook van cruciaal belang. Denk daarbij aan informatiedeling ten behoeve van de eigen handhavingsactiviteiten en beleidsontwikkeling. Dit gaat niet altijd probleemloos. Informatie betekent macht, sommige organisaties willen die macht voor zichzelf houden. Soms mag om juridische redenen informatie niet worden gedeeld. Mag het wel, dan verschilt de manier waarop dit wordt gedaan per organisatie. Bij juridische procedures die aan sanctieoplegging verbonden zijn en voor de ontwikkeling van handhavingsbeleid is het van belang dat de eisen ten aanzien van definities, betrouwbaarheid en volledigheid van uitgewisselde informatie zijn gedefinieerd. Het blijkt in de praktijk vaak veel complexer te zijn en meer inspanning te kosten om aan deze eisen te voldoen, dan men zich realiseerde bij de aanvang van de samenwerking.

2. Delen van deskundigheid

Vaak wordt elkaars deskundigheid gebruikt om de professionaliteit van de handhaving te verbeteren. Handhavers delen gespecialiseerde kennis, ervaring en vaardigheden met elkaar. Bijeenkomsten voor het bespreken en oplossen van technische problemen zijn voorbeelden hiervan.

VEILIGHEIDSREGIO ZUID-HOLLAND

De Veiligheidsregio Zuid-Holland is verantwoordelijk voor alle taken op het gebied van rampenbestrijding en crisisbeheersing. Deelnemers zijn de milieudienst, de politie, de brandweer, de GGD, de GHOR, de waterschappen en het OM. Zij brengen allemaal specifieke kennis in en leveren een bijdrage vanuit hun eigen expertise. Zo ligt de kracht van de brandweer met name in de voorbereiding van de rampenbestrijding en het snel en adequaat repressief optreden. De milieudienst heeft veel juridische en logistieke deskundigheid te bieden. Op die manier vullen de partijen elkaar aan: de milieudienst redeneert 'van binnen naar buiten', de brandweer precies andersom, namelijk vanuit het effect.

3. Gecoördineerd optreden

Gecoördineerd optreden wil zeggen: afstemming op het gebied van de verschillende taakverantwoordelijkheden, sancties en bevoegdheden. Een voorbeeld is samenwerking door handhavers van verschillende inspecties. Als zij hun plannen op elkaar afstemmen en hun controlebezoeken over het jaar spreiden, is de belasting voor de gecontroleerde lager dan wanneer hij alle controles in dezelfde periode krijgt. Ook mandatering is een uitingsvorm. Het gaat dan bijvoorbeeld om het uitoefenen van bestuurlijk toezicht; zoals de politie die als toezichthouder een inrichting binnenkomt, maar daar ook haar opsporingsbevoegdheden kan gebruiken.

4. Inzet van mensen

Door samen te werken en de inzet van mensen te delen, kan hetzelfde werk vaak met minder mensen worden gedaan. Deze manier van samenwerking is bijvoorbeeld mogelijk in de volgende situaties:

- Bij toezicht dat op grote terreinen wordt uitgeoefend.
- Als het constateren van een nalatigheid op het ene gebied een indicator kan zijn dat er ook op andere terreinen zaken niet in orde zijn.
- Als diensten of inspecties met de politie samenwerken, zodat die meteen kan ingrijpen als dat nodig is. Bijvoorbeeld als de FIOD een boekhouding in beslag gaat nemen of de gemeente de gebruiksvergunning van een bordeel gaat controleren. Deuren gaan daardoor soms makkelijker open en het resulteert vaak in meer efficiëntie en effectiviteit.

VLIEGENDE BRIGADE IN APELDOORN

In Apeldoorn leidde versplintering van de regelgeving tot onduidelijkheid binnen de horeca. Het plan om één loket voor horecagerelateerd gemeentebeleid te realiseren bleek bij meerdere partijen goed te vallen. Het samenwerkingsverband dat werd opgericht, nam zich voor een totaalvisie te formuleren op de horeca in Apeldoorn en een eenduidig handhavingsbeleid uit te voeren. Het verbeteren van het nalevingsgedrag geldt hierbij als overkoepelende doelstelling. Samenwerkende partijen zijn onder meer de politie, de gemeente en de Nieuwe VWA. Om de controles in de horeca te bundelen, is er een Vliegende Brigade in het leven geroepen: vertegenwoordigers van de politie, brandweer en de gemeente die gezamenlijk controles uitvoeren. Ad hoc loopt ook de (enigszins onderbezette) Nieuwe VWA mee. Die wordt ontlast doordat de gemeente haar controles overneemt.

3.2 INSTITUTIONELE HOOFDVORMEN

Binnen de verschillende vormen van samenwerking zijn vele uitingen mogelijk. Bijna nergens is de samenwerking exact hetzelfde: de lokale, regionale of provinciale context is de bepalende factor. Hét samenwerkingsmodel is dan ook niet aan de orde. Wel zijn er twee institutionele hoofdvormen van samenwerking te onderscheiden:

1. ketensamenwerking: door samenwerking komt er meer afstemming en inzicht in de noodzakelijke aanpak.
2. schaalvergroting: clustering, want zonder samenwerking is sprake van te weinig omvang.

3.2.1 KETENSAMENWERKING

Werken partners met verschillende verantwoordelijkheden samen (gemeente, provincies, waterschappen), dan spreken we van ketensamenwerking. Het is daarbij de vraag welk doel de samenwerking dient – zoals betere programmering, preventie, signaleren, beoordeling of sanctionering – en welke organisatievorm of coördinatie daarbij het best past. Het centrale samenwerkingsmotief bij ketensamenwerking is vergroting van de effectiviteit van de handhaving.

Soms hebben meerdere partijen verantwoordelijkheden, die zij zonder samenwerking niet of minder goed zouden kunnen uitoefenen. Zonder samenwerking of afstemming vallen er gaten in een effectieve operatie, of verschuift het probleem. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de bestuurlijke aanpak van georganiseerde criminaliteit.

BESTUURLIJKE AANPAK GEORGANISEERDE CRIMINALITEIT IN LIMBURG-ZUID

in Limburg-Zuid zijn partijen gaan samenwerken, toen ze zich realiseerden dat de bestrijding van de georganiseerde criminaliteit niet alleen een verantwoordelijkheid is van het OM en de politie, maar ook van het lokaal en regionaal openbaar bestuur. In 2006 werd een convenant ondertekend voor samenwerking door de gemeente Maastricht, de korpsbeheerder Limburg-Zuid, het ministerie van Sociale Zaken en de gemeenten Heerlen en Valkenburg a/d Geul. Centrale doelstelling is een kader om een integrale ketensamenwerking te verwezenlijken. Bij de voorbereiding van het convenant bleek het met name lastig te zijn afspraken te maken met de Belastingdienst, in verband met de privacy van gegevens. De Belastingdienst stelde een convenanttekst op en het College Bescherming Persoonsgegevens gaf akkoord op de voorgestelde constructie voor informatie-uitwisseling. Daardoor kon de aanpak van niet-vergunningplichtige panden uiteindelijk toch van start gaan.

Er zijn verschillende vormen van ketensamenwerking:

1. Casusoverleg

Het casusoverleg is een veelvoorkomende werkwijze om specifieke gevallen (personen/groepen/objecten) te volgen en verantwoordelijkheden tussen partijen af te stemmen. Het casusoverleg wordt vaak preventief ingezet om vanuit de kennis en ervaring van verschillende disciplines vast te stellen wat de aard en de omvang van het probleem zijn en daarvoor preventieve maatregelen te nemen.

Vormen van casusoverleg:

- incidenteel op lokaal niveau, uitgaande van een probleem dat op dat moment speelt;
- zeer gestructureerd zoals in de Veiligheidshuizen in de regio.

2. Gegevensuitwisseling

Het is een belangrijk thema in bijvoorbeeld de handhaving van sociale zekerheid en de criminaliteitsbestrijding om informatie bijeen te brengen en beschikbaar te stellen. Het gaat hier vooral om generieke informatie over personen en bedrijven op basis van kenmerken zoals leeftijd, bedrijfsgrootte of postcodegebied. Gegevensuitwisseling is dan nodig voor signalering en risico-inschattingen. Het idee is dat werken met risico-profielen leidt tot doelmatiger handhaven in zowel preventieve als repressieve sfeer. Door informatie te delen op dossierniveau kunnen bovendien aandachtspunten van andere disciplines worden meegenomen.

Vormen van gegevensuitwisseling:

- Handmatig naast elkaar leggen van dossiers en het beschikbaar stellen van geaggregeerde (anonieme) informatie.

- Koppelen van ICT-systemen en klantrelatiebeheer, waarbij afspraken over gegevens-uitwisseling meestal worden vastgelegd in een convenant en protocol.

3. Integrale programmering

Het doel van een gezamenlijke (integrale) programmering is om vanuit de kennis en ervaring van de verschillende disciplines te komen tot een integrale prioriteitstelling.

Vormen van integrale programmering:

- Het initiatief gaat uit van een regiepartij, bijvoorbeeld wanneer een gemeente de regie voert over de politie.
- In de regio wordt de agenda democratisch bepaald, bijvoorbeeld in de milieuhandhaving.
- De programmering wordt in combinatie met de uitvoering uitbesteed, bijvoorbeeld als de politie is gedetacheerd bij de gemeente.

4. Integrale uitvoering

Doelen bij samenwerking op uitvoeringsniveau zijn efficiëntere uitvoering, minder tegenstrijdige uitspraken en minder administratieve lasten.

Vormen van integrale uitvoering:

- Afspraken maken over signaaltoezicht, bijvoorbeeld over het doorgeven van vermoedelijke misstanden.
- Gezamenlijk controleren, bijvoorbeeld wanneer handhavingsteams van de Belastingdienst, de Arbodienst, de gemeente en de politie controleren op illegale bewoning.
- Controle namens anderen uitvoeren, bijvoorbeeld als de gemeente taken uitvoert van de Nieuwe Voedsel en Warenautoriteit.
- Taken uitbesteden, bijvoorbeeld wanneer de provincie capaciteit huurt bij een gemeente.
- Personeel detacheren, bijvoorbeeld de politie bij de gemeente.

5. Kennisnetwerken

In kenniskringen wordt gezamenlijk ingeschat wat de ontwikkelingen en welke consequenties die hebben. Dit resulteert in gezamenlijke verbeter-/veranderprojecten. Voorbeelden zijn te vinden op regioniveau in de milieuhandhaving.

3.2.2 SCHAALVERGROTING

Met name kleinere gemeenten zoeken vaak samenwerking met andere gemeenten om zichzelf minder kwetsbaar te maken, een methodische aanpak te kunnen realiseren, kennis op te bouwen of overheadkosten te verminderen. De uitvoering van de handhavingstaak – al dan niet gekoppeld aan beleidsvorming en programmering – wordt dan bij een van de gemeenten ondergebracht, of er wordt een zelfstandige dienst opgericht. Dit samenwerkingsmotief is bijvoorbeeld terug te zien bij de sociale zekerheid en in zekere mate ook bij handhaving van milieuregelgeving (voor zover dit de gemeente-

lijke verantwoordelijkheden raakt). Ook bij integrale handhaving is schaalvergroting vaak een samenwerkingsmotief.

SOCIALE RECHERCHE TWENTE

Alle veertien gemeenten in Twente werken met elkaar samen op het gebied van sociale uitkeringsfraude onder de naam Sociale Recherche Twente (SRT). Het doel is drieledig: meer effectiviteit en efficiency, minder kwetsbaarheid in de uitvoering en kunnen inspelen op snel wijzigende omstandigheden. In een samenwerkingsovereenkomst is vastgelegd dat Almelo de uitvoeringsgemeente is met alle bevoegdheden. De beleidsmatige aansturing vindt plaats door een stuurgroep met daarin vertegenwoordigers van de gemeenten. De medewerkers van de sociale recherche zijn bij de gemeente Almelo in dienst, maar de gemeenten betalen samen de kosten van de samenwerking.

Zowel kleine als grotere gemeenten hebben baat bij de samenwerking: kleinere gemeenten zouden de taken zelf niet of nauwelijks kunnen uitvoeren en de grotere gemeenten kunnen dankzij de schaalgrootte gebruikmaken van intensievere technieken, zoals observatie.

Er zijn verschillende vormen van samenwerking te onderscheiden in het kader van schaalvergroting, gerangschikt van licht tot zwaar:

1. *Gelegenheidssamenwerking.* Hierbij is lokale problematiek bepalend. De samenwerking krijgt vooral vorm in casusoverleg. De energie wordt heel gericht ingezet en het is makkelijk te organiseren. Nadeel is dat de waan van de dag bepalend is. Deze samenwerkingsvorm is veelal aan de orde als de problemen beperkt zijn of de organisatie nog weinig ervaring heeft met samenwerken.

2. *Inter-overheidssamenwerking.* Hierbij maken twee of meer gelijke overheden afspraken over de bijdrage, de inzet, de werkwijze en de beoordeling. Ze werken bijvoorbeeld met gezamenlijk handhavingsteams of wisselen taken uit. Het gaat om afspraken over:

- het signaleren met en voor elkaar (bij enkelvoudige vergunningen);
- het controleren voor elkaar (bij meervoudige vergunningen);
- het controleren met elkaar met centrale coördinatie (bij complexe meervoudige vergunningen).

Soms is sprake van gezamenlijke programmering. De overheden behouden daarbij zeggenschap over de eigen activiteiten en kunnen van elkaar leren en zich specialiseren. Deze vorm kan licht ingezet worden, maar brengt al snel veel extra afstemming en bureaucratie (coördinatie, protocollen, ICT-ondersteuning) met zich mee. Deze samenwerkingsvorm vereist van beide partijen de wens om uniform te handelen en moet

zichtbare meerwaarde hebben voor alle partijen. De grootste valkuil is een te hoge (bestuurlijke) ambitie en partners die elkaar onvoldoende aanvullen.

3. Bij *centrum-overheid* gaat het vaak om een wat grotere gemeente die taken uitvoert voor meerdere kleine gemeenten. Voorbeelden hiervan vinden we bij de handhaving voor de sociale zekerheid. Deze samenwerkingsvorm verkleint de kwetsbaarheid. Nadeel is dat de uitvoering niet direct kan worden aangestuurd en de kwaliteit op een ander manier moet worden gegarandeerd. Het vraagt om heldere dienstverleningsafspraken. Samenwerking komt met name daar tot stand waar de verschillen in omvang tussen de centrumgemeente en de omliggende gemeenten niet al te groot zijn. Middelgrote gemeenten hebben er meer belang bij om als centrumgemeente te fungeren dan grote gemeenten.

SOCIALE RECHERCHE DEVENTER EN OMSTREKEN

De Sociale Recherche Deventer werkt ook voor vier omliggende gemeenten en heeft een samenwerkingsverband met de gemeente Zutphen en het Regionaal Coördinatiepunt Fraudebestrijding (RCF).

Als centrumgemeente neemt Deventer de uitvoerende controle voor haar rekening voor alle deelnemende gemeenten. Het gaat dan om fraude met bijvoorbeeld uitkeringen. Alle rechercheurs zijn in dienst bij de eigen gemeente. Het RCF voorziet in een behoefte om via opschaling capaciteitsproblemen op te lossen en biedt een platform voor informatie-uitwisseling. Doelstellingen van het RCF zijn onder meer kennisuitwisseling en het bundelen van personele capaciteit.

Er is een gezamenlijke pool van rechercheurs opgezet voor de strafrechtelijke samenwerking. Om de samenwerking verder vorm te geven worden bijvoorbeeld consulenten Werk & Inkomen en handavingsrechercheurs op één werkkamer geplaatst.

4. In een *gemandateerde organisatie* nemen meerdere (gelijke) overheidspartijen deel. De opdrachtgeversrol van de deelnemende overheden is gescheiden van de eigenaarsrol. Voordeel is dat partijen schaalvoordeel kunnen behalen, bedrijfsmatiger werken en hun positie in de (veiligheids)regio versterken. Nadeel is dat er een grotere afstand ontstaat tot de lokale situaties en inhoud. Het is lastiger om zaken uit te besteden wegens afnameverplichtingen binnen de samenwerking. Deze samenwerkingsvorm vraagt een grote bereidheid bij de organisaties om te gaan werken in een meer bedrijfsmatige omgeving. Een mandatering vereist ook van het bestuur dat er op een bedrijfsmatige manier prioriteiten worden gesteld.



HOOFDSTUK 4

SUCCESVOL SAMENWERKEN

Welke vorm van institutionalisering het meest passend en kansrijk is, hangt af van de vitaliteit van de organisatie en de fase waarin het samenwerkingsverband verkeert. Samenwerkingsverbanden doorlopen namelijk een levenscyclus:

1. De beginfase: de nadruk ligt op het leren kennen van elkaar, het leren spreken van elkaars taal en het overwinnen van vooroordelen. In deze fase gaat het vooral om het opbouwen van wederzijds vertrouwen.
2. De onderwegfase: de samenwerking krijgt het karakter van routine waarbij andere factoren een rol spelen.

4.1 SUCCESFACTOREN IN DE BEGINFASE

1. Gedeelde visie, gezamenlijke doelstelling

Eén gezamenlijk, breed gedragen doel helpt de grenzen en toezeggingen van partijen te bepalen en verduidelijkt het bereik van de samenwerking. Dat begint met eenzelfde visie op de problematiek, de aard en omvang van het vraagstuk en de handhaving. Om tot één visie te komen, moeten eerst de verschillende aanwezige zienswijzen zichtbaar worden. Vervolgens is het belangrijk dat gezocht wordt naar raakvlakken om tot een gedeelde zienswijze te komen.

Is de visie eenmaal eenduidig, dan moet een gezamenlijke vraag worden geformuleerd. Ook een goede kosten-batenanalyse op basis van mogelijk harde gegevens is onontbeerlijk.

2. Samenwerkingsbelang, afhankelijkheid en draagvlak

Of partijen bereid zijn samen te werken hangt in belangrijke mate samen met de urgentie die ze eraan toekennen. Ook moet het voor alle betrokkenen – zowel organisatiebreed als per betrokken medewerker – zichtbaar meerwaarde opleveren. Zonder wederzijdse afhankelijkheid heeft samenwerking geen zin. Daarom moeten vanaf het begin de inbreng en belangen van de samenwerkende partijen duidelijk zijn. Dat vraagt om resultaatgerichtheid (niet praten, maar doen) en snelheid in de besluitvorming.

Partijen moeten duidelijke eigen verantwoordelijkheden behouden en de meerwaarde voor iedere partij moet zichtbaar zijn. Want hoe meer de individuele belangen worden gediend met de samenwerking, des te groter de motivatie om tot een gezamenlijk gedragen aanpak te komen. Meerwaarde wordt zichtbaar als partijen in de eerste fase al resultaten boeken.

BESTUURLIJKE AANPAK DRUGSOVERLAST IN VENLO

Om de drugsoverlast en het drugstoerisme aan te pakken, is de gemeente Venlo in 2001 met het programma Hektor gestart. Dit is een samenwerkingsverband tussen de gemeente, de politie Limburg-Noord, het OM Roermond, de Belastingdienst en een aantal private partners. De samenwerking is vastgelegd in een convenant en er is een privacyreglement opgesteld dat is aangemeld bij het College Bescherming Persoonsgegevens.

De kern van de samenwerking ligt in twee praktische en op de uitvoering gerichte overleggen: een strategisch overleg en een handhavingsoverleg. Een stuurgroep stuurt op hoofdlijnen het project aan. Deze groep bestaat uit de burgemeester, de betrokken wethouders, de hoofdofficier van justitie, de districtschef van politie, een lid van het managementteam van de Belastingdienst en een programmamanager Hektor. Belangrijke succesfactoren zijn de gezamenlijk ervaren urgentie, het belang dat iedere partij bij de samenwerking heeft en de lange looptijd waardoor de deelnemers ervaring hebben opgedaan en vertrouwen in elkaar hebben gekregen.

3. Visionair leiderschap

Visionair leiderschap is in de eerste plaats een belangrijke beginfactor: iemand moet het belang van de samenwerking zien en kunnen uitdragen. Vaak zijn dit burgemeesters, maar het kunnen ook uitvoerders zijn. In het begin zijn visie en volharding van groot belang, omdat het vaak enige tijd duurt voordat alle partijen van het nut van de samenwerking overtuigd raken.

Enthousiaste ‘trekkers’ zijn helemaal belangrijk als samenwerking lastiger tot stand komt. Bijvoorbeeld als er veel partijen bij betrokken zijn, de materie complex is en de samenwerking niet direct voor de hand ligt.

4. Wederzijds vertrouwen en respect

Essentieel zijn respect, begrip en onderling vertrouwen. Ook moet nagegaan worden of de eigen organisatie wel als betrouwbare (aantrekkelijke) partner wordt gezien.

Vertrouwen kan op verschillende manieren worden opgebouwd, bijvoorbeeld door beloftes na te komen, door vanaf het begin volstrekt open te zijn over de wederzijdse verwachtingen en door gelijkwaardige vertegenwoordigers naar overleg af te vaardigen. Vaak helpt het om eerst onvoorwaardelijk te investeren in een andere partij zonder

daarbij direct een tegenprestatie te verlangen. Ook een gevoel van eigenaarschap schept vertrouwen.

5. Verschillen overbruggen en professionaliteit nastreven

Waar verschillende partijen samenwerken zijn veel verschillen te overbruggen. Zo zijn cultuurverschillen vaak reden voor falende samenwerking. Om deze te overbruggen zijn de volgende zaken van belang: korte lijnen, een projectmatige aanpak, kennen en gekend worden en openstaan voor andere belangen en werkwijzen.

Cultuur heeft ook invloed op de striktheid waarmee organisaties regelgeving naleven, bijvoorbeeld als het gaat om het niet uitwisselen van informatie op grond van privacy-regels en het beroepsgeheim. Dit kan een barrière zijn. Dat geldt ook voor het koppelen van ICT-systemen: het kent grote voordelen, maar de uitvoering is vaak lastig.

Ook moeten partijen vaak autonomie inleveren en werkwijzen loslaten om nader tot elkaar te komen. De bereidheid om ook offers te brengen is echter vaak gering. Pas als de meerwaarde van de samenwerking groot genoeg is, worden de 'offers' gecompenseerd.

Daarnaast is belangrijk dat de samenwerkende organisaties voldoende professioneel zijn ingericht en kunnen voldoen aan de eisen die worden gesteld aan de interne afstemming en coördinatie.

6. Druk vanuit de omgeving

Samenwerking kan op verschillende manieren extern worden aangejaagd:

- Het college van B en W geeft opdracht tot samenwerking.
- Crisis: een impuls door de gevolgen van een ramp.
- Er is een bemiddelende 'derde' organisatie. Bijvoorbeeld subsidies en begeleiding vanuit het Rijk, waarmee stuurgroepen en gremia organisaties kunnen warm maken om een project te starten.
- Er zijn kwaliteitseisen die het Rijk, klanten of de arbeidsmarkt stellen. Zijn de eisen hoog, dan neemt de druk op samenwerken toe.

In alle gevallen is het risico dat onvoldoende wordt verkend of er voldoende draagvlak voor de samenwerking bestaat, wat de belangen voor de organisaties daadwerkelijk zijn en of zij daar de verantwoordelijkheid in samenwerkingsverband voor willen dragen. Externe druk kan dus het succes van de samenwerking gunstig beïnvloeden doordat de bereidheid tot samenwerking een impuls krijgt, maar kent ook een keerzijde.

7. Bestaande netwerken

Bestaande netwerken kunnen nieuwe initiatieven tot samenwerking nemen. Voordeel is dat er al een bestuurlijke structuur of een (regionale) organisatie is, waardoor het vrij gemakkelijk is op nieuwe terreinen te gaan samenwerken. Bovendien hebben de betrokkenen ervaring met samenwerking, kennen ze de eigen en andere organisaties en is er al wederzijds vertrouwen.

Toch is ook hier een vliegende start riskant, omdat dat kan betekenen dat onvoldoende is onderzocht of er wel voldoende draagvlak is voor de gemeenschappelijke aanpak van een nieuw thema. Na verloop van tijd kan dan bijvoorbeeld blijken dat niet alle partners evenveel prioriteit aan het nieuwe onderwerp willen geven.

8. Convenant

Een convenant kan samenwerking gunstig beïnvloeden. In een convenant staan bijvoorbeeld de belangen, afhankelijkheden, inbreng, gemeenschappelijke doelen, visie op de aanpak, een gemeenschappelijke probleemdefinitie en een verheldering van de diverse verantwoordelijkheden.

Soms is een convenant noodzakelijk. Bijvoorbeeld bij samenwerking op het terrein van informatie-uitwisseling. Het convenant is dan de grondslag van de legitimiteit van de informatie-uitwisseling. In sommige gevallen zal het convenant moeten worden getoetst door het College Bescherming Persoonsgegevens (www.CBP.nl). Bijvoorbeeld wanneer in het convenant afspraken staan over het uitwisselen van persoonsgegevens. Hierbij moet het doel van de informatie-uitwisseling verenigbaar zijn met het doel waarvoor de gegevens oorspronkelijk zijn verzameld.

Een convenant kan zorgen voor een gevoel van verbondenheid tussen organisaties. Het gezamenlijk schrijven en ondertekenen van een document heeft dan een sterk symbolische waarde. Bovendien kan dit tot (motiverende) media-aandacht leiden. Een wondermiddel voor de samenwerking zelf is het echter niet: in de praktijk wordt het aangaan van een convenant niet zonder meer als bindend gezien. Afspraken op uitvoerend niveau, met de uitvoerders, worden soms als vruchtbaarder gezien.

4.2 SUCCESFACTOREN IN DE ONDERWEGFASE

1. Leiderschap

Samenwerking staat of valt met de aanwezigheid van trekkers bij de samenwerkende partijen. Uit verschillende studies blijkt dat leiders die organisatorische en sociale vaardigheden met overtuiging uitdragen, respect en legitimiteit van de samenwerkingspartners krijgen. Belangrijk zijn doortastend optreden en het nakomen van afspraken.

In de praktijk valt op dat de visionaire leider van het begin niet de leider van het vervolg hoeft te zijn. Ongeacht van wie het initiatief afkomstig was, verlegt de feitelijke leiding van een succesvol vervolg zich dikwijls naar de uitvoering. Dit gebeurt vooral wanneer de samenwerking erg complex is.

Succesvol leiderschap is afhankelijk van voldoende tijd, mandaat, de juiste positie in de organisatie en legitimatie vanuit bestuurlijk niveau. Aan beide kanten moeten de belangrijkste spelers bij de (besluitvorming over de) aanpak worden betrokken. Het bestuur geeft de uitvoering ruimte tot leiderschap, de projectleider krijgt een centrale rol die medebepalend is voor het succes. Het vervolg van een project is bij wisseling van de bestuurlijke wacht wel kwetsbaar. Kwetsbaarheid ligt ook in de centrale positie van de projectleider wanneer te weinig voorzien is in vervanging.

2. Meerdere niveaus van deelname

Het is belangrijk dat er wordt samengewerkt op meerdere niveaus in de betrokken organisaties: van bestuurders, politici, beleidsmakers en managers tot uitvoerders. Al deze niveaus moeten bovendien blijvend betrokken zijn bij het samenwerkingsproces. Bestuurders en politici moeten regelmatig contact hebben om een gezamenlijke visie, strategie en prioriteiten vast te stellen. De uitvoerders werken samen in de planning en implementatie van beleid.

De gezamenlijke ambitie moet afgestemd zijn op wat de organisaties aankunnen en op de fase van de samenwerking. Ook moet er voldoende ruimte zijn voor elkaars belangen.

Zonder deze onderlinge verbindingen tussen de horizontale niveaus is het gevaar groot dat misverstanden in de communicatie en interactie ontstaan. Informele contacten op verschillende niveaus zijn daarom ook heel belangrijk.

3. Open en regelmatige communicatie

Samenwerkingspartners moeten elkaar regelmatig ontmoeten en informeren en openlijk discussiëren. Daarnaast is het van belang dat leden van het samenwerkingsverband persoonlijk en informeel contact hebben, elkaar bijpraten en intensief samenwerken. Communicatie moet op alle niveaus van de organisatie plaatsvinden, zowel horizontaal als verticaal. Een goed lopende, informele communicatiepraktijk kan een minder sterk ontwikkelde organisatiestructuur goeddeels compenseren. De projectleider vormt in dat geval dikwijls de schakel tussen de niveaus.

De kwaliteit van de communicatie kan versterkt worden wanneer de fysieke drempels laag zijn en betrokkenen elkaar vaak zien. Elkaar kennen maakt contact opnemen makkelijker. Een Veiligheidshuis bijvoorbeeld, waarin verschillende diensten samen zijn gebracht in een gebouw, werkt goed. Ook chemie tussen de samenwerkingspartners is belangrijk. Die is er niet altijd vanzelf, maar er kan aan gewerkt worden.

VEILIGHEIDSHUIS IN HELMOND

Het Veiligheidshuis in de gemeente Helmond is een verzamelgebouw waarin onder meer de gemeente zelf, politie, Justitie, HALT, de Raad voor de Kinderbescherming, Reclassering Nederland en Slachtofferhulp zitting hebben. Een van de thema's waarop het Veiligheidshuis zich richt is horeca. De politie werkte al samen met een organisatie van Helmondse portiers (de Veiligheidsorganisatie), maar er was behoefte om de afstemming tussen handhavers op straat en de horecagelegenheden te verbeteren. Om die reden is de gemeente aangeschoven als onafhankelijke regisseur. Het gewenste overleg tussen gemeente, politie en de Veiligheidsorganisatie heeft verder gestalte gekregen in het Veiligheidshuis. Ook is een Veiligheidscoördinatieteam samengesteld waarin de directie Veiligheid van de gemeente, de politie, het OM, vertegenwoordigers van de lokale horeca en de gemeentelijke evenementencoördinator zitting hebben. Via informatie-uitwisseling tussen deze organisaties worden verdachte horecagelegenheden snel geïdentificeerd. Ook worden gezamenlijke thema's vastgesteld, zoals alcoholpreventie bij de jeugd. De informatie-uitwisseling over individuen is vastgelegd in een convenant. Het gaat hier om een intensieve vorm van overleg en afstemming die zeer succesvol is, getuige onder meer het tot stand komen van een sluitingstijdenverordening door een projectgroep waarin vertegenwoordigers zaten van de gemeente, de milieudienst, de politie en horeca.

4. Voldoende middelen, mensen, materiaal en tijd

Er moeten genoeg middelen (geld, tijd en mensen) zijn voor het organiseren van de samenwerking. Niet alleen het verkrijgen van financiële middelen is belangrijk; ze moeten ook goed verdeeld worden. Alle partners moeten een financiële bijdrage leveren aan het samenwerkingsverband om zich als het ware 'in te kopen' en zo betrokkenheid en vertrouwen te creëren.

Bij het 'delen' van mensen, middelen en tijd kunnen kleine praktische zaken grote obstakels vormen. Zo lopen gezamenlijke controles nogal eens vast als de planning onuitvoerbaar is of als blijkt dat partners geen capaciteit gereserveerd hebben voor niet-eigen taken.

BIJLAGE

CHECKLIST VOOR DE PRAKTIJK

Een eenduidig recept voor succesvolle samenwerking? Dat is er niet. Maar handige tips en nuttige richtlijnen zijn er wél. In deze checklist ziet u aan welke voorwaarden samenwerking in ieder geval moet voldoen. Hierin staan de belangrijkste succesfactoren en randvoorwaarden bij elkaar. U kunt de checklist bijvoorbeeld gebruiken om bestaande beelden, ideeën, ambities en intenties in kaart te brengen, of als gespreksmodel met een beoogde samenwerkingspartner.

BEZINNING IN DE STARTFASE	
Stel een gezamenlijke doelstelling en gedeelde visie op de aanpak op	○ Wat zijn de afzonderlijke zienswijzen op de aard en omvang van het vraagstuk? Wat is de gezamenlijke zienswijze? ○ Hoe luidt de gemeenschappelijke probleemdefinitie? ○ Wat is het bereik van de samenwerking? Wat valt er expliciet niet onder? ○ Welke eigen verantwoordelijkheden behouden de partners? ○ Hoe luidt de gezamenlijke visie op handhaving? Is die gericht op naleving of enkel op handhaven?
Onderzoek individuele belangen, afhankelijkheden en inbreng van partijen	○ Welke eigen doelstellingen hebben de organisaties? ○ Wat zijn de individuele belangen van de organisaties? ○ Zijn hulpbronnen van de partnerorganisatie daadwerkelijk onmisbaar? Om welke hulpbronnen gaat het dan? Denk aan vaardigheden, bevoegdheden, kennis en capaciteit. ○ Welke belangen (zoals electorale) hebben de organisaties om niet samen te werken? Zijn deze kleiner dan de belangen om wel samen te werken? ○ Welke inbreng levert de eigen organisatie en welke inbreng levert de partner? ○ Zijn partners voor elkaar aantrekkelijk genoeg om mee samen te werken? Heeft de andere partij genoeg te bieden? ○ Zijn beide partijen bereid oude werkwijzen te vervangen door nieuwe? ○ Welke intenties, competenties en perspectieven hebben de verschillende partners? ○ Welke afspraken zijn te maken over rollen, rechten en verantwoordelijkheden van de verschillende organisaties?
Onderzoek de aanwezigheid van voldoende ervaren urgentie, profijt en draagvlak	○ Wie zijn de probleem eigenaren? ○ Is er een gedeeld gevoel van urgentie voor samenwerking? ○ Is er voldoende draagvlak voor de benadering van de aard en omvang van de problematiek? Is een lichte vorm van samenwerking wellicht beter? ○ Zien alle betrokken medewerkers voldoende meerwaarde in samenwerking? ○ Kan besluitvorming voldoende resultaatgericht (niet praten, maar doen) en vlot verlopen? ○ Zijn alternatieven voldoende afgewogen? Bestaan er kant-en-klare oplossingen, of alternatieven die het draagvlak voor samenwerken ondermijnen?

BEZINNING IN DE STARTFASE	
Benut druk vanuit de omgeving, maar overhaast niet	○ Is er sprake van externe druk, bijvoorbeeld van bestuurders, het Rijk of door een crisis? ○ Spelen (toegenomen) kwaliteitseisen een rol bij de wens tot samenwerking? ○ Is er in de startfase voldoende aandacht voor draagvlak voor samenwerking en voor de belangen en verantwoordelijkheden van de organisaties?
Benut bestaande netwerken, maar overhaast niet	○ Is onderbrenging mogelijk in een bestaand netwerk, zoals een bestuurlijke structuur of een regionale organisatie? ○ Is er ervaring met samenwerking? Weten betrokkenen hoe contact te leggen, hoe om te gaan met tegenslag en hoe het beeld van de tegenpartij bij te stellen?

BETROKKENHEID EN VERTROUWEN	
Werk aan draagvlak, vertrouwen en respect	○ Hebben organisaties wederzijds vertrouwen in elkaars intenties, competenties en percepties? ○ Is er transparantie over wederzijdse verwachtingen? ○ Kunnen partijen op elkaar rekenen? ○ Hoe kunnen goede intenties worden getoond? Een partij kan bijvoorbeeld functioneren als coördinator of overleg faciliteren. ○ Is er sprake van vertegenwoordiging/afvaardiging op gelijkwaardig niveau? ○ Kunnen op korte termijn op eigen terrein successen worden geboekt? ○ Is de samenwerkingsvorm passend bij de levensfase van de samenwerking? ○ Is institutionalisering van belang om het wederzijds vertrouwen te versterken of is dat juist contraproductief?
Verken elkaars cultuur en professionaliteit	○ Welke visie op de handhaving hebben partners? Is deze voldoende afgestemd? ○ Zijn er verschillen in aanpak, netwerken, belangen en werkwijze? Denk aan plat vs. hiërarchisch, projectmatig versus aanpak in de lijn, informeel vs. formeel. ○ Zo ja, staan partijen open voor een andere aanpak? ○ Is er bereidheid te experimenteren met nieuwe werkwijzen? Is een breekijzer nodig in de vorm van externe ondersteuning of ICT-maatregelen? ○ Zijn er verschillen in professionaliteit? ○ Hoe gaat men om met informatie-uitwisseling? ○ Wat is mogelijk ten aanzien van gezamenlijk dossierbeheer? ○ Sluiten standaarden en definities op elkaar aan?
Overweeg een convenant	○ Is binnen de samenwerking sprake van informatie-uitwisseling over persoonsgegevens? (Zo ja, dan is een convenant verplicht en een toets van het CBP). ○ Is binnen de samenwerking behoefte aan symbolische bekrachtiging van de samenwerking, bijvoorbeeld om partijen te binden en een stimulans te geven aan de samenwerking? (Dan is een convenant een optie.) ○ Kiest u voor een convenant, beantwoord daarin dan in ieder geval de volgende vragen: wat is de gemeenschappelijke probleemdefinitie, wat zijn de gemeenschappelijke doelen, welke belangen spelen er, wat zijn de afhankelijkheden en verantwoordelijkheden, wie heeft welke inbreng en wat is de gemeenschappelijke visie op de aanpak? ○ Zorg indien zinvol voor media-aandacht voor het convenant.

INVESTERINGEN

Onderzoek al in de startfase de bereidheid om offers te brengen

- ☐ Is het nodig positie/autonomie in te leveren en is men daartoe bereid?
- ☐ Welke investeringen zijn nodig? En zijn de partijen daartoe bereid?
- ☐ Welke werkwijzen zullen losgelaten moeten worden, en zijn de partijen daartoe bereid?
- ☐ Is aanpassing van planningsystematiek nodig? En zijn de samenwerkingspartners daartoe bereid, ook ten behoeve van niet-eigen taken?

Organiseer voldoende middelen, mensen, materiaal en tijd

- ☐ Zijn er voldoende middelen (geld, tijd en mensen) voor het organiseren van de samenwerking?
- ☐ Hoe worden deze middelen verdeeld? Ervaart men bij deze verdeling voldoende betrokkenheid en vertrouwen?
- ☐ Geeft de bestuurlijke achterban voldoende prioriteit aan de samenwerking? Laat zij dat bijvoorbeeld zien door mensen beschikbaar te stellen voor niet-eigen taken?
- ☐ Geeft de 'thuisbasis' in de uitvoering voldoende prioriteit aan de samenwerking, zodat de deelnemende medewerkers hun tijd voor samenwerking ook echt kunnen vrijmaken?

GOED LEIDERSCHAP

Voorzie in goed leiderschap voor het samenwerkingsverband

- ☐ Is er aan weerszijden een trekker aanwezig?
- ☐ Is er een centrale trekker, coördinator of een projectorganisatie beschikbaar met voldoende organisatorische en sociale vaardigheden?
- ☐ Beschikt deze centrale leider over visie, overtuigingskracht en doorzettingsvermogen?
- ☐ Treedt de leider doortastend op en komt hij afspraken na?
- ☐ Is de leider toegerust met voldoende tijd, mandaat, de juiste positie in de organisatie en legitimatie vanuit bestuurlijk niveau?
- ☐ Is voorzien in vervanging bij een centraal gepositioneerde projectleider?
- ☐ Vindt de samenwerking plaats in een complex geheel, vergt het uitwerken en coördineren veel vakkundige investering? Is het dan wellicht beter de feitelijke leiding naar de uitvoering te verleggen?
- ☐ Zijn aan beide kanten de belangrijkste bestuurlijke spelers bij de (besluitvorming over de) aanpak betrokken? Wat zijn de consequenties van wisseling van de bestuurlijke wacht?

VERANKERING OP ALLE NIVEAUS

Zorg voor verankering op meerdere niveaus van deelname

- ☐ Vindt evenwichtige samenwerking plaats in een gelaagde structuur (politiek/beleid, management, operationeel)?
- ☐ Is voorzien in blijvende betrokkenheid van al deze niveaus bij het samenwerkingsproces?
- ☐ Is er regelmatig onderling contact (horizontaal en verticaal) om een gezamenlijke visie, strategie en prioriteiten in planning en implementatie vast te stellen?
- ☐ Vinden er informele contacten plaats op de verschillende niveaus?
- ☐ Zijn ambities afgestemd op wat de organisaties aankunnen en op de fase van de samenwerking?

HORIZONTALE EN VERTICALE COMMUNICATIE

Communiceer open en regelmatig

- ☐ Is voorzien in regelmatige ontmoetingen, informatiemomenten en discussies?
- ☐ Waarover en in welke hoeveelheden is communicatie gewenst?
- ☐ Vinden persoonlijke en informele contacten op alle niveaus van de organisatie plaats, zowel horizontaal als verticaal? Vormt de projectleider de verbinding tussen de verschillende niveaus en partijen door te communiceren met bestuurders en handhavers?
- ☐ Zijn er fysieke belemmeringen die spontane contacten in de weg staan?
- ☐ Vraagt de (afwezigheid van) chemie tussen de partners extra aandacht?
- ☐ Is er voorzien in monitoring en evaluatie? Biedt de samenwerking de verwachte meerwaarde?

OVER HET CCV

Het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV) draagt bij aan de maatschappelijke veiligheid door met partners integrale aanpakken te ontwikkelen en een brede implementatie van deze aanpakken te bevorderen. Het CCV zorgt voor ondersteuning en afstemming op maat.

Nalevingsexpertise

Het programma Nalevingsexpertise van het CCV ontwikkelt en verspreidt toepasbare instrumenten over regelnaleving. Deze instrumenten zijn gebaseerd op gedragswetenschappelijke kennis. U kunt bij het programma terecht voor advies, handreikingen en instrumenten op het gebied van handhaving.

Instrumenten

Het CCV heeft onder andere de volgende instrumenten in beheer:

- Tafel van elf
- Werkbaarheidsanalyse
- Handboek Bestuurlijke aanpak
- www.veiligheidshuizen.nl

Het CCV juicht een breed gebruik van zijn instrumenten en producten toe.

Informatie uit deze publicatie is, met bronvermelding, vrij te kopiëren en te gebruiken.

Reacties en ervaringen zijn van harte welkom, per mail via info@hetccv.nl

Voor meer informatie over deze publicatie kunt u contact opnemen met Mirjam Prinsen, e-mail mirjam.prinsen@hetccv.nl

COLOFON**Uitgave**

Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid

Jaarbeursplein 17, 3521 AN Utrecht

Postbus 14069, 3508 SC Utrecht

Informatiedesk (030) 751 67 77

Info@hetccv.nl

www.hetccv.nl

**Redactie**

Leene.txt, Gouda

Ontwerp en vormgeving

VormVijf, Den Haag

Fotografie

Pallierter de Boer, Utrecht (pag. 2, 10)

Inge van Mill, Den Haag (cover, pag. 6, 22)

Liesbeth Dingemans, Amsterdam (pag. 14)

Druk

QuantesArtoos, Rijswijk

ISBN

978 90 77845 41 7

© het CCV, februari 2011

Oplage: 500 exemplaren

Stichting Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV)
draagt bij aan de maatschappelijke veiligheid door het stimuleren van
publiek-private samenwerking, actieve kennisdeling van de veiligheidspraktijk
en kwaliteitsontwikkeling van instrumenten en regelingen.