

VU Research Portal

Regievoeren op het snijvlak van veiligheid, zorg en sociaal domein

Achbab, Samir; Bosselaar, Hans; van Steden, Ronald

2022

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Achbab, S., Bosselaar, H., & van Steden, R. (2022). *Regievoeren op het snijvlak van veiligheid, zorg en sociaal domein*. Vrije Universiteit.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

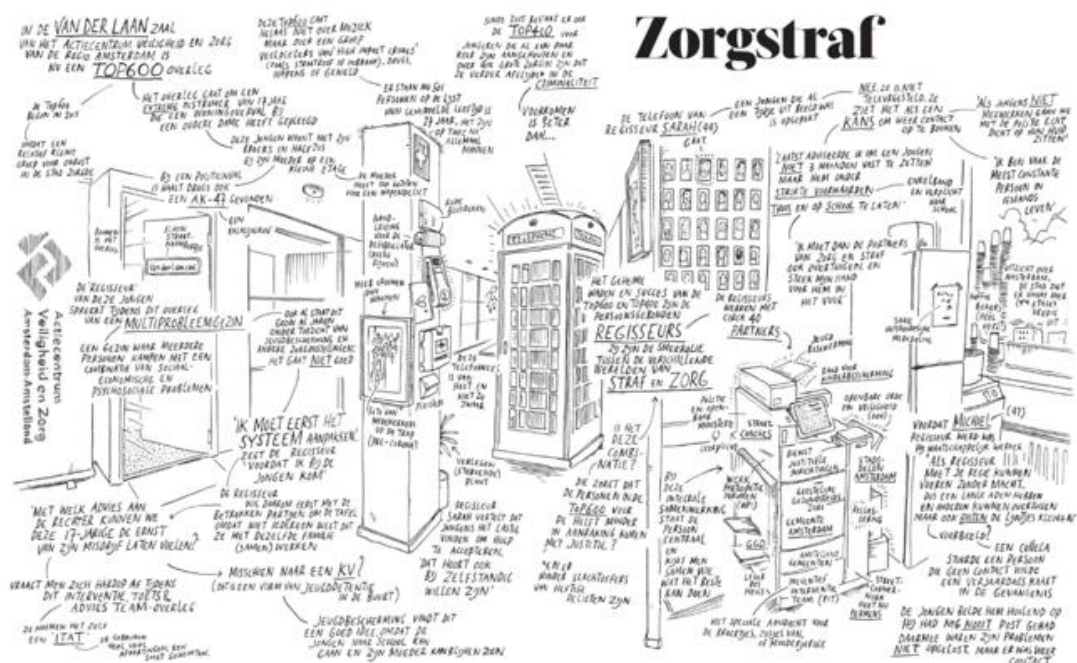
Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

Regievoeren op het snijvlak van veiligheid, zorg en sociaal domein



Samir Achbab
 Hans Bosselaar
 Ronald van Steden

Februari 2022

Colofon

Auteurs

Samir Achbab MSc – PhD-onderzoeker en docent Bestuurskunde

Dr.mr. Hans Bosselaar – Senior onderzoeker

Dr. Ronald van Steden - Universitair Hoofddocent Bestuurskunde en Senior Onderzoeker Nederlands Studiecentrum Criminaliteit en Rechtshandhaving (<https://nscr.nl/>)

Afdeling Bestuurswetenschap & Politicologie

Faculteit Sociale Wetenschappen, Vrije Universiteit Amsterdam

<https://vu.nl/nl/over-de-vu/faculteiten/faculteit-der-sociale-wetenschappen/afdelingen/bestuurswetenschap-en-politicologie>

Afbeelding voorblad: Jan Rothuizen

Datum: Februari 2022

© Vrije Universiteit Amsterdam, 2022

Overname van informatie uit deze publicatie is toegestaan onder voorwaarde van een volledige bronvermelding.

Inhoud

1. Inleiding.....	3
1.1 Context.....	3
1.2 De doelgroep.....	3
1.3 De werkwijze.....	4
1.4 De resultaten.....	5
1.5 Centrale onderzoeksvraag	5
1.6 Leeswijzer.....	6
2. Theoretisch kader	7
2.1 Regie zonder macht	7
2.2. Regievoeren als ‘institutioneel werk’	8
2.3 Analyse kader: duiden en verbinden	10
3. Onderzoeksopzet	13
3.1 Mix van deductief en inductief onderzoek	13
3.2 Casusselectie (regisseurs)	13
3.3 Dataverzameling per casus	13
3.4 De analyse	14
4. Analyse	15
4.1 Het proces van co-creatie	15
5. Competenties	26
5.1 Het profiel	26
5.2 de bevindingen.....	28
6. Conclusies en aanbevelingen	29
Literatuurlijst.....	32
Bijlage Uitkomsten competentiescan	36

1. Inleiding

1.1 Context

De domeinen veiligheid, zorg en het sociaal domein zijn nauw met elkaar verbonden en er is een grote overlap van de doelgroepen van politie en zorg (Van Dijk, Hoogewoning & Ter Woerds, 2014). Om die reden voert de gemeente Amsterdam, samen met haar maatschappelijke partners, in het Actiecentrum Veiligheid en Zorg (AcVZ) verschillende programma's uit op het snijvlak tussen de domeinen. In het AcVZ werken meer dan 40 organisaties samen, waarvan 14 kernpartners¹. De programma's richten zich op personen die criminaliteit plegen en/of ernstige overlast of risico's voor de maatschappij veroorzaken. Voorbeelden van programma's zijn Detentie en terugkeer, de Aanpak verwarde verdachten en de Casuïstiekaanpak radicalisering. De bekendste aanpak is de Top600 die dit jaar 10 jaar bestaat.

Het verhaal van de Top600-aanpak is onlosmakelijk verbonden met een tragische gebeurtenis in Amsterdam. Op 7 oktober 2010 werd de 66-jarige juwelier Fred Hund doodgeschoten tijdens een overval op zijn juwelierszaak in de Jan Evertsenstraat. De dood van de juwelier was een dieptepunt in een reeks gewelddadige incidenten en had een grote impact op de stad. Voor Eberhard van der Laan, net drie maanden burgemeester van Amsterdam, was de dood van de juwelier aanleiding voor het initiëren van de Top 600-aanpak waarbij volop zou worden ingezet op het aanpakken van daders van 'high-impact crimes' (HIC), zoals woninginbraak, overvallen, straatroof, zware mishandeling, moord en doodslag. De aanpak zou ook een dieperliggend probleem moeten aanpakken: de versnipperde hulpverlening en verkokering met gebrekkige samenwerking tot gevolg bij de preventie en bestrijding van HIC. De leidende gedachte was om op te gaan treden 'vanuit gebundelde mogelijkheden' (Van der Geest, 2017).

De aanpak ging in 2011 van start en werd in 2015 uitgebreid met de Top400, die focust op jongeren en jongvolwassenen van 12-24 jaar die politiecontacten hebben en bij wie risicofactoren aanwezig zijn voor doorgroei in criminaliteit (AcVZ, 2020a:19). Het voeren van regie is de kern van de aanpak van het AcVZ en van de hiervoor aangestelde AcVZ-regisseurs. De regisseurs zijn afkomstig van de verschillende kernpartners van de organisatie en voeren regie op de personen in de Top600/400 aanpak (en op personen in verschillende andere programma's). Zij dragen zorg voor de totstandkoming en uitvoering van een integraal plan van aanpak rond elk persoon en het creëren van een gemeenschappelijke opgave van de betrokken instanties voor de uitvoering ervan in samenspraak met alle betrokken instanties, de 'interventieplegers' (AcVZ, 2016). De doelen zijn:

1. Het terugdringen van recidive;
2. Het verbeteren van het toekomstperspectief van de betreffende personen;
3. Het voorkomen van afglijden van minderjarige broertjes en zusjes (en kinderen van de persoon in regie zelf) in de criminaliteit.

1.2 De doelgroep

De doelgroep van het AcVZ kenmerkt zich door zeer complexe problematiek. Uit GGD-onderzoek naar de jeugdzorgdossiers van de Top600 komt naar voren dat "gezins- en opvoedingsproblematiek een belangrijke bron is voor het vroege én huidige probleemgedrag" (Fassaert et al., 2016:25).

¹ De kernpartners van het AcVZ zijn diverse organisatieonderdelen van de gemeente Amsterdam en de vijf Amstellandgemeenten (GGD, OJZD, WPI), stadsdelen, het Openbaar Ministerie (OM), politie, Reclassering Nederland (RN), Reclassering Inforsa, Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering (LJ&R), Raad voor de Kinderbescherming (RvdK), Jeugdbescherming Regio Amsterdam (JBRA), William Schrikker Stichting Jeugdbescherming & Jeugdreclassering (WSS JB&JR) en de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI).

Verder is er sprake van verstoorde persoonlijkheidsontwikkeling, vroege schooluitval en onvoldoende prosociale contacten waardoor de Top600 al vroeg op grote achterstand staat (Segeren & Fassaert, 2014). Deze achterstand wordt tijdens en na de overgang naar volwassenheid vaak groter. Een analyse van de sociaalpsychiatrische screenings van de GGD toont bij ongeveer 70% van de Top600 een aanwijzing voor minimaal één actuele psychische diagnose zoals een verstandelijke beperking, verslavingsgedrag, angst/depressie en ADHA/aandachtstekort (Fassaert et al., 2016:25). Verder is er ook sprake van veel sociale problematiek, zoals financiële, dagbestedings- en huisvestingsproblematiek (GGD Amsterdam, 2012; Fassaert et al., 2016:25). De opname in de Top600 of Top400 vindt plaats op basis van vaste criteria. Voor de Top600 is dat op basis van een bepaald aantal aanhoudingen en veroordelingen voor HIC-delicten of, sinds 2019, drugs-wapen- en geweldsdelicten (DG-delicten). De verbreding van de instroomcriteria met DG-delicten is onderdeel van het programma Weerbare Mensen, Weerbare Wijken (WMWW), dat in 2019 is gestart en waarmee het Amsterdamse college inzet op het tegengaan van de ontwrichtende gevolgen van drugshandel op mensen en wijken. Bij de Top400 gaat het om het aantal aanhoudingen, in combinatie met meerdere problemen op meerdere leefgebieden. Personen die niet meer voldoen aan de criteria stromen uit en de regisseur zorg ervoor dat de casus goed wordt overgedragen aan de 'reguliere lijn' (Gemeente Amsterdam, 2021).

1.3 De werkwijze

Om High impact crimes te bestrijden is de Top600-aanpak gericht op gedragsverandering van de doelgroep door het combineren van straf en zorg in een integrale persoonsgerichte aanpak. De regisseurs zijn hierbij de drijvende krachten. Zij dragen zorg voor de integrale aanpak van elke individuele casus. Zij regisseren de inbreng van interventieplegers per casus en hebben een overkoepelende rol met het oog op de hele straf- zorgketen (AcVZ, 2016:12). Het op- en vaststellen van een basisdossier is de formele start van de regievoering op de Top600/400-personen. Het basisdossier wordt in gezamenlijkheid vastgesteld door de Informatieverzamelgroep (IVG), die bestaat uit informatiespecialisten van alle kernpartners. Het IVG geeft op grond van het basisdossier advies over de meest passende regievoering aan het Programmteam. Dit bestaat eveneens uit vertegenwoordigers van de kernpartners. Het basisdossier wordt vervolgens door het Programmteam overgedragen aan één van de partners, die intern een regisseur aanwijst. Het werk van de regisseurs begint concreet bij het ontvangen van het basisdossier op grond waarvan zij een plan van aanpak opstellen. Het basisdossier bevat de volgende onderdelen:

1. Algemeen beeld politie en delictgeschiedenis
2. Openstaande zaken
3. Juridisch kader
4. Verblijf
5. Huiselijke relaties en patronen
6. Huisbezoek Preventie Interventieteam (PIT) of Onderzoek GGD Vangnet Jeugd
7. Financiën (inkomen en schulden)
8. Opleiding, werk en dagbesteding
9. Mentale, lichamelijke gezondheid en evt. ingezette zorg
10. Sociaal netwerk
11. Houding, denkpatroon, motivatie en vaardigheden

In een plan van aanpak beschrijven de regisseurs per leefgebied wat de gewenste vervolgstappen en interventies zijn en het beoogde tijdpad (AcVZ, 2016). Een plan van aanpak bestaat bijvoorbeeld uit monitoren van de detentiegang van een persoon die in detentie verblijft. Het doel is hierbij een

beter beeld te krijgen van de houding en contacten binnen het justitieel complex. De interventiepartner is dan de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI), terwijl de GGD betrokken wordt voor de screening en het aanbieden van een zorgadvies. Tevens wordt WPI tijdig ingeschakeld voor de begeleiding naar werk of school.

Het plan van aanpak wordt eerst in concept voorgelegd aan het Interventie Toets en Adviesteam (ITAT) dat bestaat uit vertegenwoordigers van organisaties die bij de aanpak betrokken worden. Het plan van aanpak wordt in het ITAT-overleg getoetst op integraliteit. Het doel is de regisseur te adviseren en te helpen door mee te denken over de interventies en scenario's op de korte en lange termijn. Na de bespreking in het ITAT dient het plan van aanpak geaccordeerd te worden in het digitale volgsysteem VEHAA. Het plan van aanpak is echter geen definitief document. Ook na de bespreking in het ITAT blijft het een dynamisch karakter hebben (AcVZ, 2016:16).

Na accordering start de uitvoering van het plan van aanpak onder regie van de regisseur, waarbij regelmatig (verdere) intercollegiale afstemming plaats blijft vinden in de uitvoerdersoverleggen (UVO's). Het uitgangspunt is dat per casus eens per acht weken een UVO wordt georganiseerd. Dit kan, afhankelijk van de casus, vaker of tijdelijk met een lagere frequentie. De regisseur is de voorzitter van de UVO en registreert de gemaakte afspraken in VEHAA. Om de resultaten te monitoren, evalueert de regisseur periodiek het plan van aanpak. De evaluaties worden ook in VEHAA geregistreerd. Mocht de regisseur ervaren dat de gewenste resultaten niet worden bereikt, dan is het mogelijk om de casus in te brengen bij de ITAT-Expertgroep waarin verschillende experts zich opnieuw over de casus kunnen buigen en met de regisseur mee denken over welke inzet nog nodig en mogelijk is. De regisseur kan daarnaast altijd individuele ondersteuning vragen van zijn of haar accounthouder of programmateamlid (AcVZ, 2016:24).

1.4 De resultaten

De meerjarige resultaten laten een aanzienlijke recidivevermindering zien, ook bij de personen die langer op de lijst staan. Verder is er bij een groot deel van de personen in de aanpak sprake van een perspectiefverbetering (Gemeente Amsterdam, 2021:13). De groep personen die op 1 januari 2021 een jaar of langer op Top600-lijst stond is gemiddeld 48 procent minder vaak gedagvaard tijdens de regieperiode dan in de twee jaar voordat zij 'in regie' waren. De recidive van HIC-delicten nam met 52% (Gemeente Amsterdam, 2021:6-7). De recidivevermindering van personen die uit de Top600 stroomden, bleef ook na de regieperiode aanhouden. Tegelijkertijd bevindt zich binnen de Top600 een aanzienlijke groep die betrokken is bij zware drugscriminaliteit en excessief geweld zoals schietpartijen en liquidaties (AcVZ, 2019a:3). Verder is er sprake van een groep van 41 personen op de Top600-lijst, de 'hardnekkigen' (AcVZ, 2019a:4) die al sinds de start van de aanpak op de lijst staat en ondanks alle inzet, blijft plegen.

1.5 Centrale onderzoeksvraag

De aanpak en het opereren van de regisseurs is een belangrijk element van de Top600/400-aanpak en van het realiseren en uitblijven van succes van de aanpak. Voor de Top600/400-aanpak, maar ook voor andere aanpakken van hardnekkige multiproblematiek met een grote maatschappelijke impact is het belangrijk om hier zicht op te krijgen. Hoe en waarom handelen regisseurs, zoals ze handelen en hoe dit doorwerkt in de integratie van hulp- en dienstverlening in de praktijk is nog niet aan een systematische analyse onderworpen. Dat is een gemis, omdat dit type (kwalitatieve) kennis van belang is om het vakmanschap van de regisseurs verder te ontwikkelen, hierover verantwoording af te (kunnen) leggen en nieuwe regisseurs op te kunnen leiden.

Dit leidt tot de volgende centrale onderzoeksvraag:

Hoe geven regisseurs binnen de Top600/400-aanpak invulling aan regie op het snijvlak van veiligheid en zorg?

De centrale onderzoeksvraag zal worden beantwoord aan de hand van de volgende deelvragen:

1. Hoe organiseren regisseurs een persoonsgerichte integrale aanpak die rekening houdt met de multiproblematiek van personen binnen de Top600/400-aanpak?
2. Welke verschillende registijlen zijn er te identificeren?
3. Welke kennis, vaardigheden en competenties zetten de regisseurs in? Welke vinden zij het meest een verschil maken?
4. Hoe vindt de afstemming en samenwerking plaats tussen de betrokken partners? Of en hoe maken regisseurs het verschil ten opzichte van eerdere samenwerkingservaringen van betrokkenen?
5. Welke bestuurlijke structuur en organisatorische positie van de regisseurs maakt het (on)mogelijk dat regisseurs kunnen optreden?

1.6 Leeswijzer

Dit rapport bestaat in totaal uit zes hoofdstukken. In het hierna volgende hoofdstuk wordt het onderzoekskader gepresenteerd dat is gebaseerd op de groeiende wetenschappelijke literatuur over bestuurlijke samenwerking (co-governance) en het management van netwerken. In het derde hoofdstuk komt de aanpak van het empirische onderzoek aan bod. De bevindingen van het onderzoek staan in het vierde hoofdstuk, waarna we in hoofdstuk 5 kort ingaan op de competenties van de deelnemers aan het onderzoek. Het rapport eindigt met de conclusies in hoofdstuk 6, waarin ook plaats is voor een aantal aandachtspunten voor de toekomst.

2. Theoretisch kader

2.1 Regie zonder macht

Voor de uitvoering van de Top600/400 is veel samenwerking nodig binnen de overheid en tussen de overheid en maatschappelijke organisaties en commerciële aanbieders van zorg en diensten. De hiërarchisch sturende overheid is op veel terreinen verleden tijd; netwerksamenwerking en regie zijn de kernelementen van de hedendaagse overheidssturing. In de bestuurskundige literatuur wordt gesproken over horizontale netwerken, waarin overheidsinstanties al dan niet als 'primus inter pares' met andere organisaties samenwerken en maatschappelijke opgaven aanpakken (Bovens, 't Hart en van Twist, 2012). Deze horizontalisering en het ontstaan van bestuurlijke en operationele netwerken heeft zich ook voorgedaan op het gebied van veiligheid, waarbij steeds meer verschillende partijen een rol hebben gekregen in het produceren van veiligheid als collectief goed (Boutellier, 2005). Inmiddels bestaan overal in het land lokale veiligheidsnetwerken.

Ook het AcVZ is te beschouwen als een bestuurlijk en operationeel netwerk waarin regisseurs op casusniveau en programmamanagers op organisationeel niveau opereren om de integrale samenwerking van de betrokken organisaties uit zorg- en veiligheidsdomein te bevorderen (vgl. Bekkers, 2012; Koppenjan & Klijn, 2004). De rol van de actoren in dit soort netwerken is niet hiërarchisch en beleidsbepalend, maar die van onderhandelaar (Rhodes, 1996; Kickert, Koppenjan & Klijn, 1997) makelaar of partner (Bovens, 't Hart en van Twist, 2012).

Er heeft in de loop der jaren al heel wat onderzoek plaatsgevonden naar de beloften die regionalisering en horizontalisering bood voor de lokale veiligheidszorg (Van Steden, 2011a). Terpstra en Kouwenhoven (2004) hebben een belangrijk en pionierend onderzoek verricht naar het functioneren van acht lokale veiligheidsnetwerken. Regie speelt een belangrijke rol in de aanpak van maatschappelijke problemen waarop lokale veiligheidsnetwerken zijn gericht (Broekhuizen, Van Steden & Boutellier, 2010; Van Steden, 2011b; Prins & Cachet, 2011; Terpstra & Krommendijk, 2010). Die regiefunctie is vooral bij zogenoemde zorg- en veiligheidshuizen belegd. Een zorg- en veiligheidshuis is een netwerk van samenwerkende organisaties waarin justitiële organisaties vertegenwoordigd zijn, naast het lokaal bestuur en zorg- en welzijnsorganisaties (Mannak, Moors & Raab, 2012). Het AcVZ is sinds 2015 zorg- én veiligheidshuis van de regio Amsterdam-Amstelland.

De invulling van de regierol, zoals die van de AcVZ regisseurs, is sinds enige jaren ook onderwerp van bestuurskundig onderzoek. Het laat zien dat samenwerking en regievoering complexe aangelegenheden zijn met een grote kans op uitblijven van succes (zie bijv. Bos, Koemans, & Storm 2018; Stouten e.a. 2018). Het probleem zit hem vaak in de onjuiste veronderstelling dat organisaties en personen in een samenwerkingsverband over het algemeen hetzelfde doel voor ogen hebben en hetzelfde belang dienen. Op hoofdlijnen kan dit wel het geval zijn, iedereen wil uiteindelijk crimineel dan wel overlastgevend gedrag terugdringen en perspectief bieden, maar *hoe* perspectief bieden eruit ziet, *welke* problemen primair aangepakt moeten worden en *wie* hiervoor *wat* zou moeten doen, daarover verschillen al snel de professionele opvattingen (en belangen).

Traditionele manieren van coördinatie blijken niet passend om samenwerking en doelbereiking tot stand te brengen (idem). Als gezegd is hiërarchische aansturing vanuit de overheid, niet mogelijk vanwege de betrokkenheid van uiteenlopende deskundige partijen met hun eigen perspectief, expertise en belang bij de formulering van hét probleem en de aanpak ervan. Zo heeft de GGD een eigen concreet professioneel perspectief op de benadering van, bijvoorbeeld een verslaafde veelpleger die functioneert op het niveau van een lichte verstandelijke beperking, dat veelal zal verschillen van het perspectief van de reclassering, de afdeling Werk en Inkomen of een betrokken werkgever. Voor de één kan als een paal boven water staan dat intensieve behandeling van de

verslaving voorrang verdient, terwijl de ander directe plaatsing in een alternatief werkervaringsproject als eerste noodzakelijke stap ziet en een derde het tijd vindt voor de uitvoering van de voorwaardelijke strafoplegging vanwege de zoveelste recidive. De professioneel inhoudelijke afwegingen van alle betrokkenen worden mede gekleurd door de (financiële en doelbereikings) belangen van hun eigen organisatie.

In de literatuur wordt gesproken over de 'embedded' professional (Garud, Hardy & Maguire, 2007; vgl Bevir & Rhodes, 2016), die zowel professioneel als organisatorisch 'ingekapseld is in zijn eigen professionele wereld'. En het is als buitenstaander niet eenvoudig of zelfs onmogelijk om hen uit hun 'embeddedness' los te weken of hier effectief mee om te gaan. En dat is nu precies de taak van de regisseurs die aan het AcVZ verbonden zijn. Het is regievoeren zonder macht. En dat is echt niet eenvoudig. Vormen van netwerkmanagement blijken, zo leert onderzoek, aanvankelijk goed te werken, maar als het aankomt op de concrete uitvoering van de plannen tot samenwerking, blijken inhoudelijke verschillen van inzicht toch weer op te doemen en gaat het snel toch over de verdeling van geld en verantwoordelijkheid. Het punt is dat de samenwerking het doel heeft om het samen anders te gaan doen, maar dat betrokkenen het zelf of als organisatie niet zomaar anders *kunnen* gaan doen. De normen, routines en regels van de afzonderlijke organisaties, houden de afzonderlijke partners min of meer gevangen in hun eigen 'geïnstitutionaliseerde' wereld. Om toch tot effectieve samenwerking te komen is dan ook het nodige 'institutionele werk' nodig (Battilana & D'Aunno 2009:31) Dat is nieuw en lastig, zeker voor mensen en organisaties die van oudsher gewend zijn om vanuit een hiërarchische (machts)positie te opereren, zoals veel overheidsinstanties en hun uitvoerende ambtenaren, managers en professionals.

2.2. Regievoeren als 'institutioneel werk'

Institutioneel werk betekent dat personen in samenwerkingsverbanden op zoek gaan naar de aanknopingspunten bij de ander om de eigen doelen gerealiseerd te krijgen (Licht, 2013). Anders dan de term regievoering veronderstelt, impliceert dit dat de ander daarin volledig autonoom is. Je kan hem niet dwingen, zoals een 'echte' regisseur mogelijk wel kan. Je kan de ander wel bereiken, je verdiepen in zijn of haar belangen, zorgen en uitdagingen en samen op zoek gaan naar de raakvlakken in de oplossing van elkaars *eigen* probleem. En omdat het vooral om *raakvlakken* gaat en niet om de volledige overlap van elkaars professionele visie en belang, betekent institutioneel werk ook: tevreden zijn met kleine stapjes in de richting van de oplossing van je eigen probleem en de ander tijd, ruimte en succes gunnen. Zo gaat Licht (2013) uit van de Mutual Gains Approach (MGA), procesmodel om een uitkomst te creëren die beter is dan bestaande alternatieven, maar die zeker niet uitgaat van het bestaan en oplossen van het ene gemeenschappelijke probleem.

Het institutionele werk van regisseurs zonder macht spreekt al een tijdje tot de verbeelding in de bestuurskundige literatuur. Zo hebben regisseurs de mooiste namen gekregen zoals boundary spanners, orchestrators, everyday heroes, best persons en ga zo maar door. Bosselaar spreekt in zijn onderzoek naar Nederlandse ervaringen over de 'Dinges' (Bosselaar, 2018; Bosselaar en Middendorp, 2018; Bosselaar en Bannink 2021), vanwege het onbestemde karakter van het 'institutional work' dat deze personen verrichten. In zijn onderzoek stuitte Bosselaar op een regisseur die er in de praktijk bovengemiddeld goed in slaagde om in netwerken resultaten te boeken en om die reden door zijn collega's vol bewondering 'onze Dinges' werd genoemd.

Uit de literatuur kunnen diverse hoofdlijnen voor uitvoeren van regie zonder macht worden gedestilleerd. Deze kunnen we als volgt samenvatten:

1. Persoonlijke leiderschap

2. Persoonlijk netwerk van potentiële samenwerkingspartners
3. Goede voorbereiding
4. Ken de ander
5. Zaken doen
6. Improviseren en doorzetten

We lichten de hoofdlijnen kort toe:

Ad 1. Persoonlijke leiderschap

In de eerste plaats gaat regisseren om het tonen van persoonlijk leiderschap (Licht, 2013:49). Wie via een samenwerkingsverband zijn eigen professionele probleem (casus) wil aanpakken, zal zich zeer actief in elk samenwerkingsverband moeten opstellen. Dat is dus geen standaard overleggen voeren en agenda's afwachten, maar alert zijn en opstaan binnen het netwerk als dat nodig is. Wie opereert in dit type netwerken mag er op rekenen dat ook de partners persoonlijk leiderschap tonen en hun eigen perspectief op en de aanpak van het (zijn/haar) probleem centraal stellen. In een optimaal functionerend netwerk is dit onvermijdelijk en daar zal iedere partner mee (moeten) dealen.

Ad 2. Persoonlijk netwerk van potentiële samenwerkingspartners

Volgens Licht (2013:54) kan regie het beste gestart worden met het verkennen van het speelveld en gesprekken voeren met de sleutelfiguren. Ook andere auteurs onderschrijven het belang van het kennen en doorgronden van het speelveld. Dit, vanwege de noodzakelijke samenwerking van regisseurs om de eigen professionele problemen aan te pakken. De onderlinge afhankelijkheid maakt het noodzakelijk om de belangrijke spelers in het veld goed te kennen; hun doelen, belangen, zorgen en uitdagingen. Dat maakt het mogelijk om bij een concreet voorliggend *eigen* probleem snel in te schatten wie de mogelijke partners zijn die vanuit *hun* werk belang kunnen hebben bij het oplossen van het probleem van de ander. In de praktijk betekent het dat regisseurs naast gerichte samenwerkingsacties ook voortdurend bouwen aan en contact onderhouden met hun eigen persoonlijke netwerk (Bosselaar en Middendorp 2018; Bosselaar en Bannink, nog te verschijnen).

Ad 3. Goede voorbereiding

Naast de gerichte keuze van de mogelijke samenwerkingspartners is van belang dat regisseurs een onderbouwde visie (Bosselaar en Bannink, 2018) hebben op het eigen professionele probleem dat ze op moeten lossen en de best passende oplossings(richting). Licht (2013) spreekt van een goede voorbereiding, omdat het evident is dat de samenwerkingspartners vanuit hun eigen doelen en belangen de samenwerking ingaan. Een goede voorbereiding zorgt ervoor dat partijen niet in algemeenheden blijven praten of dat het eigen probleem en de eigen oplossingsrichting ondersneeuwt in de netwerkdrukke. Een goede voorbereiding maakt het ook mogelijk om scherp te zijn in de zin van de concrete samenwerkingsrelatie.

Ad 4 Empathie

Het is als gezegd in een samenwerking rond een complex probleem van belang om vanuit een duidelijk beeld van de eigen uitdaging aan te sluiten op het beeld dat de ander heeft van haar uitdaging (Licht, 2013:54). Dit vraagt om een diep inzicht in de perceptie die de samenwerkingspartner heeft van haar eigen uitdaging. Het gaat om het inleven in het professionele perspectief en de belangen van de ander, niet met het doel deze te veranderen, maar om daarop vanuit de eigen doelstelling en visie te kunnen anticiperen. Socioloog Richard Sennett brengt in zijn boek *Together* (2012) het belang van empathie uitstekend onder woorden. Empathie is wat Sennett

betreft zakelijker en afstandelijker dan sympathie en daarom bijzonder functioneel bij het aangaan van samenwerkingsrelaties. Zowel sympathie als empathie geven volgens Sennett blijk van waardering. Sympathie is echter een omhelzing, empathie een ontmoeting. Iemand met wie je wilt samenwerken heeft er niets aan als jij sympathiseert met zijn belangen of zorgen, maar vervolgens toch jouw visie erdoorheen wilt drukken. Empathie gaat uit van nieuwsgierigheid, van goed luisteren en proberen te begrijpen wie en hoe je samenwerkingspartners werkelijk zijn. Empathie of 'empathic positioning' (LaGrouw en Bannink, nog te verschijnen) vormt de kern van wat door socioloog Willem Trommel (2018) als modern 'ambtelijk vakmanschap' wordt aangeduid.

Ad 5 Zaken doen

Om daadwerkelijk tot samenwerking te komen is het niet alleen nodig om elkaar te kennen en samen op te willen trekken. Uiteindelijk gaat het om zaken doen. Het is ook noodzakelijk dat de benodigde middelen (geld, expertise, data, personele inzet e.d.) beschikbaar komen. Daarvoor zal in de samenwerking voortdurend de vraag op tafel moeten liggen of de samenwerkingspartners bereid en bevoegd zijn de eigen middelen in te zetten ten behoeve van de concrete overeengekomen samenwerking (organisationele 'embeddedness'). Dat impliceert dat in de praktijk de strategieën voor het realiseren van samenwerking met externe partners vaak ook toegepast moeten worden om de interne 'partners' mee te krijgen, zoals de collega's die gaan over financiën, inkoop of de juridische handelingsruimte van de organisatie (Bosselaar en Bannink nog te verschijnen).

Ad 6 Improviseren en doorzetten

Uiteindelijk is het kenmerkend voor de aanpak van complexe problematieken met uiteenlopende professionals, dat deze nooit af is en vraagt om voortdurende bijstelling van de gekozen aanpak en dus om het herhalen van de voorgaande stappen (Klijn & Koppenjan, 2016; Jessop, 2011). Dat is een proces van de individuele partners, maar vindt bij voorkeur plaats in voortdurende uitwisseling (Licht, 2013:55). Boutellier (2011) spreekt in dit verband van improviseren, hetgeen niet alleen de nodig flexibiliteit en creativiteit van de regisseur vraagt, maar ook om het nodige doorzettingsvermogen. Het werk is niet gauw af en je komt vaak tot oplossingen die de betrokken partijen bij aanvang van de samenwerking nauwelijks konden voorzien (Jessop, 2003).

De literatuur laat zien dat er uit onderzoek al het nodige bekend is over regisseurs zonder macht. Het gaat dan over de hoofdlijnen van hun rollen en hun strategieën, zoals hiervoor samengevat. Maar wat dit in de praktijk betekent voor de concrete regievoering is nog lang niet goed onderzocht. En dat is ook lastig, omdat de context van de regievoering er vaak veel toe doet. In de volgende paragraaf gaan we met name in op de algemene wetenschappelijke kennis over de rollen, competenties en strategieën van regisseurs zonder macht. De concrete invulling hiervan door de regisseurs is het onderwerp van het empirische deel van dit onderzoek en komt uitgebreid aan de orde in hoofdstuk 4.

2.3 Analyse kader: duiden en verbinden²

Regievoeren betekent voortdurend opereren op en tussen de hoofdlijnen die in 2.3 beschreven zijn. Dat betekent dat regievoeren niet gaat over een bekende vorm van sturen op basis van vaste structuren, bevoegdheden of functies. In tegendeel: over het algemeen laat onderzoek zien dat regievoeren bij complexe problematiek juist gebaat is bij het ontbreken van een formeel mandaat

² Deze paragraaf is gebaseerd op en deels overgenomen uit Bosselaar, H en Bannink, D. Naar integrale zorg? Doe de Dinges. hoofdstuk 5 in: *Integratie en innovatie in zorg en welzijn* © Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) BV, 2021

en formele bevoegdheden (Bosselaar & Middendorp, 2018; Menger, Krechtig & Bosker, 2013:251). Meer kenmerkend voor succesvolle regisseurs zijn de flexibiliteit, het ondernemerschap, de doelgerichtheid en de persoonlijke drijfveren als betrokkenheid, verantwoordelijkheid, het perspectief kunnen bieden op een positieve toekomst en de overtuiging dat verandering mogelijk is (AcVZ, 2016:16-17).

Hoe de regievoering er uit kan zien, dat onderzocht Bannink (2013; 2018) bij managers in het sociaal domein. Kennis die later werd getoetst in (actie)onderzoek van Bosselaar (2018; Bannink & Bosselaar, nog te verschijnen). Een regisseur stapt in een samenwerking vanuit de eigen professionele doelstelling en de eigen analyse van de voorliggende uitdaging, gekoppeld aan een visie op de aanpak van de uitdaging. Vanuit de eigen professionele visie kan vervolgens de inhoudelijke en materiële afstemming met de partners plaatsvinden. Dit is wat Bannink (2013) het proces van 'duiden en verbinden' noemt. Op basis van vervolgonderzoek (Bosselaar & Bannink, nog te verschijnen) kan dit proces opgedeeld worden in de volgende stappen:

1. De eigen positie en oplossingsrichting bepalen; dat is het ontwikkelen van een professionele visie op het *eigen* aan te pakken probleem;
2. De professionele visie en het belang van de potentiële partners onderzoeken;
3. Een gezamenlijk concreet plan opstellen, voortbouwend op zowel de eigen kennis- en belangenpositie als de kennis van de partners, en binnen de wet- en regelgeving die op de betrokkenen en hun organisaties van toepassing is;
4. De eigen operationele capaciteit (expertise, middelen) onderzoeken en inzetbaar maken (Eventuele tussenstap: het plan bijstellen door stap 1/2 tot en met 4 over te doen);
5. Het plan uitvoeren, monitoren en zo nodig bijstellen (door stap 1/2 tot en met 4 over te doen).

Stap 1 beschreven we in 2.3 al onder 'goede voorbereiding'. Stap 2 is cruciaal en wordt vaak vergeten bij het aangaan van samenwerkingsverbanden voor de aanpak van multiproblemen. Het is het aftasten van de 'embeddedness' van de samenwerkingspartners in het algemeen en rond de voorliggende uitdaging in het bijzonder. Daarbij geldt dat de samenwerkende partijen het niet eens hoeven te zijn of te worden met elkaar, ze moeten vooral de noodzaak inzien om hun belangen te koppelen en elkaars expertise te benutten, ook al is dat vaak slechts op onderdelen en tijdelijk. Voorwaarde hierbij is dat partijen goed naar elkaar luisteren en weten waar de ruimte voor samenwerking ligt of kan ontstaan. Het doel is daarbij nog steeds niet om beide visies en handelingsperspectieven samen te laten smelten. Samenwerken bij multiproblemen gaat uiteindelijk om 'het (actief) bundelen van inzet, middelen en kennis door personen of organisaties met het oogmerk van de partners om hun *eigen* doelen effectiever en/of doelmatiger te realiseren' (Bannink & Bosselaar, 2018, p. 12; toevoeging en cursivering van 'eigen' door auteurs).

Deze vorm van samenwerken vraagt om de nodige empathie van de samenwerkingspartners ten opzichte van elkaar. Regisseurs zijn er niet op uit om de ander te overtuigen van hun doelen in de samenwerking, zij luisteren naar de ander en proberen zich zoveel mogelijk ten opzichte van de ander 'empathisch te positioneren' (La Grouw and Bannink nog te verschijnen).

Het 'echte' gesprek met de partners is de opmaat voor het formeel of informeel opstellen van een gezamenlijk plan van aanpak (stap 3). In het plan benoemen de samenwerkende partners de acties die zij concreet gaan uitvoeren. Dat is logisch, maar juist met het vaststellen van het plan wordt vaak duidelijk dat de partners nog niet klaar zijn; het is tijd voor stap 4. In deze stap onderzoekt elke partner voor zichzelf welke expertise en middelen van de eigen organisatie moeten worden ingezet om het plan waar te maken, en of deze beschikbaar en inzetbaar zijn. Dit is een belangrijke stap, omdat professionals vaak te maken hebben met schaarse middelen. Ook zitten er per persoon of

organisatie grenzen aan de beschikbare en inzetbare expertise en middelen. Het kan zo maar zijn dat een prachtig uitgedacht plan geheel of gedeeltelijk strandt, omdat een of meer partners de benodigde kennis of middelen uiteindelijk niet kunnen inzetten. Dan begint het gesprek met de partners (stap 2) opnieuw, of moet zelfs stap 1 door een of meer partners nogmaals gezet worden.

Als stap 4 daadwerkelijk gezet is, kan het plan tot uitvoering wordt gebracht. Tijdens de uitvoering kan het zomaar zijn dat het plan al snel zijn effectiviteit of doelmatigheid verliest. We leven immers in een zeer veranderlijke samenleving. Vandaar dat de uitvoering lange tijd gemonitord moet worden en het plan, zo nodig, aangepast moet worden aan de veranderende omstandigheden aan de hand van de stappen 1 tot en met 4. Het proces van duiden en verbinden houdt nooit op.

3. Onderzoeksopzet

3.1 Mix van deductief en inductief onderzoek

In het empirische onderzoek gingen we op zoek naar de vraag of en hoe de regisseurs verbonden aan het AcVZ hun regierol invullen, gegeven de kennis over het effectief opereren in netwerken rond complexe problemen. Er is voor dit onderzoek gekozen voor een combinatie van onderzoeksbenaderingen. In een eerste (deductieve) analyse probeerden we de rol en het optreden van de regisseurs te duiden aan de hand van de bestuurskundige literatuur. Tevens onderzochten we of de bestaande kennis wel volledig overeenkomt met de praktijken van de AcVZ-regisseurs. Mogelijk kunnen we op basis van hun praktijken de kennis over regievoeren zonder macht (inductief) aanvullen. Beide onderzoeksbenaderingen bieden sowieso handvatten voor de bestending en/of verdere ontwikkeling van de positionering en de werkwijzen van de AcVZ-regisseurs.

Op basis van de literatuurstudie is er een topiclijst opgesteld die als uitgangspunt is gebruikt voor de diepte-interviews. In hun studie gaan Bosselaar en Bannink (2020) nader in op de activiteiten en rollen van regisseurs die een strategische positie in het netwerk innemen. Volgens de auteurs zijn regisseurs voortdurend bezig met het opbouwen van duurzame relaties en informele netwerken waarmee er wordt voorgesorteerd op toekomstige situatie van coproductie en co-creatie van publieke waarde (Bosselaar & Bannink, 2020:152). Tijdens interviews werd met regisseurs (semi-gestructureerd) gesproken over de invulling van hun rol op basis van de kenmerken uit de literatuur. Daarnaast hadden de interviews een open karakter met oog op het verwerven van nieuwe kennis over en de specifieke context van de regisseurs.

3.2 Casusselectie (regisseurs)

Voor dit onderzoek zijn in totaal 12 regisseurs geselecteerd uit een lijst van potentiële respondenten. Het AcVZ had na een interne inventarisatie een lijst opgesteld van regisseurs die zich hadden opgegeven als respondent voor het onderzoek. Het voordeel van deze eigen opgave was dat de regisseurs open en bereid waren om veel informatie te delen over hun manier van werken.

- Amstelland gemeente
- AcVZ/Stadsdeel
- AcVZ/OOV
- Gemeente Amsterdam: Werk, Participatie & Inkomen (WPI)
- Geneeskundige en Gezondheidsdienst Amsterdam (GGD Amsterdam)
- Raad voor de Kinderbescherming (RvdK)
- Reclassering Nederland (RN)
- Jeugdbescherming Regio Amsterdam (JBRA)
- Inforsa Reclassering
- Politie iPGA-team (Integrale Persoons Gerichte Aanpak)
- William Schrikker Stichting (WSS)

3.3 Dataverzameling per casus

Er zijn met de regisseurs 12 diepte-interviews gehouden in de vorm van semi-gestructureerde interviews om hun persoonlijke ervaringen over de praktijk van regievoeren boven tafel te halen. De gesprekken waren gericht op het reconstrueren van hun verhaal over hoe casussen waren verlopen, het stimuleren van 'storytelling' en 'eliciting stories' (het ontlokken van persoonlijke verhalen en anekdotes) (Gabriel, 2000: 137; Czarniawska, 2004:43). Er is doorgevraagd op basis van verschillende thema's en elementen uit de wetenschappelijke literatuur over regie. Tijdens de interviews is er

ingezoomd op twee verschillende casussen waarbij er enerzijds sprake is van uitstroom van de persoon uit de Top600 (omdat er niet meer aan de criteria wordt voldaan) en anderzijds er sprake is van een casus die nog in de caseload zit.

Daarnaast is er met twee regisseurs van één van de stadsdelen en de Jeugdbescherming Regio Amsterdam 'meegelopen' in casussen waar regie over werd gevoerd. Het doel hiervan was een beeld te krijgen van de onderlinge samenwerking met de interventieplegers en de complexiteit van de casuïstiek. De onderzoeker heeft met de desbetreffende regisseurs extra interviews gehouden over een specifieke casus waar regie over werd gevoerd en inzage gekregen in de dossiers. Daarnaast was er met deze regisseurs ook sprake van periodiek een telefonisch overleg over de stand van zaken. De onderzoeker heeft verder geobserveerd tijdens een uitvoeringsoverleg met het team van interventieplegers, een Interventie Toets & Advies Team (ITAT) overleg van verschillende vertegenwoordigers van organisaties uit de Top600-aanpak en een overleg met een Top600 persoon. Tijdens deze observaties is gelet op:

- Houding regisseur
- Coördinerende rol regisseur
- Onderlinge communicatie en wijze van afstemming
- Relatie tussen regisseur en interventieplegers
- Relatie tussen regisseur en Top600 persoon

Verder had de onderzoeker ook een interview met een interventiepleger (Politie iPGA) over de regisseur van de Jeugdbescherming Regio Amsterdam en zijn stijl van regievoeren. Daarnaast is een interview afgenomen met de teamleider van de regisseurs die verbonden zijn aan het AcVZ vanuit stadsdelen en OOV. Met deze teamleider is voornamelijk gesproken over de verschillende registijlen en de matching tussen regisseur en casus. Bijna alle interviews zijn online gehouden via videobellen vanwege de Covid-19-pandemie. Ook de aanwezigheid bij uitvoerings- en ITAT-overleggen was online via Microsoft Teams.

3.4 De analyse

Voor de analyse heeft er op deductieve wijze een ordening plaatsgevonden op basis van het stappenplannen van Bosselaar & Bannink (2020):

1. De eigen positie en oplossingsrichting bepalen (visie);
2. De kennis en het belang van de potentiële partners onderzoeken;
3. Een gezamenlijk concreet plan opstellen, voortbouwend op zowel de eigen kennis- en belangenpositie als de kennis van de partners, en binnen de wet- en regelgeving die op de betrokkenen en hun organisaties van toepassing is;
4. De eigen operationele capaciteit (expertise, middelen) onderzoeken en inzetbaar maken;
5. Het plan uitvoeren, monitoren en zo nodig bijstellen

Verder zijn de diepte-interviews met de regisseurs uitgewerkt en onderworpen aan een vorm van Grounded Theory analyse, waarbij er in een inductief proces is gezocht naar categorieën, thema's en patronen (Glaser & Strauss, 1967).

4. Analyse

Bosselaar & Bannink hebben de stappen uitgewerkt voor de regulatieve cyclus van regievoeren op casusniveau (vgl. Fontaine, 2010:16; Menger, Krechtig & Bosker, 2013:259). De praktijk van de AcVZ regisseurs uit dit onderzoek zal aan deze stappen worden gespiegeld.

4.1 Het proces van co-creatie

Stap 1: de eigen positie en oplossingsrichting bepalen (visie)

Uitvoerende regisseurs hebben de taak om de algemene doelstellingen te realiseren in individuele situaties. Het strategisch handelen van een regisseur begint bij het bepalen van een eigen visie op het voorliggende vraagstuk, dat wil zeggen dat deze een eigen analyse maakt op basis van de eigen (eigen) professionele kennis en ervaring en de hierbij passende oplossings(richting) (Bosselaar & Bannink, 2020:146; Crosby, 't Hart & Torfing, 2017; Bryson et al., 2017). In de interviews kwam duidelijk naar voren dat de bepaling van de eigen visie op de thematiek op het snijvlak van zorg en veiligheid een belangrijke rol speelt in het handelen van de regisseurs. Sommige regisseurs benadrukken dat de inzet van hun eigen persoon c.q. hun rol als regisseur vaak onderdeel is van de oplossing, op basis van de analyse dat het ontbreken van persoonlijke aandacht, vertrouwen en continuïteit, een belangrijke oorzaak is van het probleem van veel jongeren.

“[...] want jongeren staan aan het begin van hun leven en we weten natuurlijk allemaal dat die puberteit, dat is natuurlijk een hele vormende en verwarrend fase. Waarin ook dingen niet goed kunnen gaan of waarin dingen kunnen ontsporen. En juist hebben dán misschien ook wel kinderen, naast de volwassenen in de omgeving, toch ook wel van overheidswege iemand nodig waar ze op kunnen vertrouwen of die een stabiele factor kan zijn in de ontwikkeling van het kind” (respondent 8).

In de literatuur over regie op samenwerking met cliënten wordt binding genoemd als cruciaal aspect (Menger, Krechtig & Bosker, 2013:287). Positieve binding verwijst naar de mate waarin de professional en de cliënt zich gebonden voelen aan het gezamenlijke traject en aan elkaar. Door de interactie tussen cliënt en professional kan er binding ontstaan (Menger, Krechtig & Bosker, 2013:287). Volgens Menger (2018), die onderzoek heeft gedaan naar de werkaliantie in gedwongen kader, hangt binding samen met voldoende vertrouwen van cliënten in hun reclasseringswerker en daarmee op voldoende bereidheid open te spreken over behoeften en belemmeringen. Plaatsing op de Top600 of Top400 lijst is niet een door de rechter opgelegde gedwongen maatregel zoals reclasseringstoezicht. Een Top600 of Top400 persoon is dus niet verplicht contact te hebben met een regisseur of om mee te werken aan de aanpak, zoals een hulpverleningstraject of een training (tenzij er sprake is van bijzondere voorwaarden bij vonnis zoals reclasseringstoezicht, ondertoezichtstelling of toezicht & begeleiding jeugdreclassering).

Regisseurs geven aan in hun relatie met de Top600 of Top400 personen te proberen de binding te versterken door zorg, begrip en ondersteuning te tonen, maar ook door betrouwbaar gedrag zoals het nakomen van afspraken en het creëren van helderheid over het kader en de verplichtingen (Menger, Krechtig & Bosker, 2013:287). Het woord ‘vertrouwen’ komt bij alle respondenten terug. Vertrouwen scheidt volgens de respondenten de basis voor samenwerking, tussen de Top600 persoon en de regisseur, tussen de ouder(s) van een Top400 persoon en de regisseur maar ook tussen samenwerkende partners en regisseurs.

“Het belangrijkste kantelmoment is het vertrouwen dat ik in moeder heb gesteld” (respondent 2).

“Vertrouwen betekent voor mij eigenlijk vanaf dag één beschikbaar zijn, dus leiding geven in de casus. Ik noem dat dan: beschikbaarheid, transparantie en openheid. Dus in die zaak, ja, daar wankelt het vertrouwen in organisaties. Dus ja, daar moet meer vertrouwen komen. Dus dat moet aangejaagd worden door mij, maar dat moet vanuit...dat is ook het enige wat ik heb, denk ik: openheid en transparantie. Heel strategisch en tactisch, zodat ik geen mensen op de voeten ga staan, op de teentjes ga staan. Dus transparantie is onderdeel van vertrouwen. Beschikbaarheid. En ook blijven. Dus continuïteit an sich, gewoon er zijn, maakt het ook dat je vertrouwen kunt laten groeien” (Respondent 8).

Naast de regisseurs die in hun visie en aanpak vooral de nadruk op de regievoering op de jongeren leggen zijn er regisseurs die hun aanpak en hun analyse (en visie) met name focussen op de mogelijkheden en de belemmeringen van de samenwerking rond een jongere:

“[...] ook heel leuk om te doen trouwens: dat samenwerken met verschillende partners, proberen om iedereen in zijn kracht te zetten en van daaruit met een gezamenlijk doel te werken aan het verbeteren van de levenssituatie van de jongere” (respondent 7).

“Vanuit regie kun je veel meer invloed hebben op verschillende leefgebieden. En dat was destijds als (...) echt heel beperkt. Je merkt dat er ook heel vaak andere problematiek speelt waar je eigenlijk helemaal niet mee mocht bemoeien en vanuit het stuk regie kon dat natuurlijk wel” (respondent 4).

Een en ander overziend zijn er op basis van de interviews ruwweg twee typen insteken te onderscheiden als het gaat om de invulling van stap 1 (visie) door de regisseurs: de casuïstische en de netwerkgerichte. Deze hangen samen met de twee regiestijlen die het meest pregnant uit de interviews naar voren komen: regisseurs die meer op de casuïstiek zitten (casusgerichte regisseur) en regisseurs die meer op het samenspel van organisaties zitten (netwerkgerichte regisseur). De casusgerichte regisseurs in het onderzoek steken veel energie in casusregie en de relatievorming met de persoon die onder de regie valt. In contact komen, verbinding maken en vertrouwen winnen zijn de belangrijke drijfveren voor deze regisseurs. Zij zijn erg op het individu gericht en de stijl ligt tegen hulpverlening aan. Deze regisseurs merken goed aan te sluiten op personen met een groot wantrouwen naar de overheid of hulpverlenende instanties en op kwetsbare jongeren.

“Ik ga geen regie voeren op kinderen en gezinnen, waarbij ik niet in de gelegenheid ben geweest om contact te maken. Ik ga niet vanaf papieren dossiers regie voeren. Ik wil weten wat voor vlees ik in de kuip heb, ik wil weten hoe men reageert. En ik wil weten hoe mijn eerlijke verhaal, want ik ga er vanuit dat ik nog steeds een eerlijke verhaal vertel, hoe mijn eerlijke verhaal aansluiting vindt bij degene over wie ik regie ga voeren. Het is mijn regie, maar het gaat over hun leven. Als ik het op een goede manier wil doen, dan kan ik zelf niet anders dan dat ik in contact sta” (respondent 2).

‘Netwerkgerichte regisseurs’ in het onderzoek interesseren zich erg in de uitdaging van multidisciplinaire samenwerking. Deze regisseurs zijn vooral procesgericht, denken breed en proberen continu verschillende domeinen aan elkaar te verbinden. Hun regie vindt meer op afstand plaats en zij hanteren een coachende en ondersteunende rol ten opzichte van alle betrokken partijen. Deze regisseurs halen plezier uit het verbinden van interventieplegers en het smeden van een team en zijn vooral geïnteresseerd in het complexe en creatieve samenspel binnen de Top600 en Top400-aanpakken. Ingewikkelde dossiers waarbij er sprake is van sociale, psychische en verslavingsproblematiek sluiten goed aan bij de stijl van deze regisseurs.

“Ik zie de casusregie als speciaal omdat je veel meer werkt met instanties en ketenpartners (...). Dat boeit mij (...). Bij de casusregie is het vooral de samenwerking, de creativiteit, zoeken naar grenzen (...). Bij casusregie word van je verwacht met ketenpartners aan de gang te gaan en vooral, soms, vaak, die te beïnvloeden en niet speciaal de Top600-persoon” (respondent 6).

Stap 2: de kennis en het belang van de potentiële partners onderzoekers

De integrale en multidisciplinaire aanpak van het AcVZ kan gezien worden als een maatschappelijk proces van een gezamenlijke productie van publieke waarden (Moore, 1995). Publieke waardecreatie draait om het creëren van maatschappelijke meerwaarde voor de samenleving. Doelen als vermindering recidive, het verbeteren van het (toekomst)perspectief en het voorkomen van instroom van broertjes en zusjes creëren materiële en immateriële opbrengsten, op zowel individueel als collectief niveau.

Die publieke waardencreatie vindt plaats in een groot netwerk met verschillende belanghebbenden die allemaal hun eigen perspectief hebben op de oplossing van het probleem en hun eigen belangen, doelen, visie en interne en externe context (Bosselaar & Bannink, 2020). Het bij elkaar brengen van deze verschillende perspectieven is noodzakelijkwijs een langdurig en soms moeizaam proces. Sleutel in dit proces is de overeenkomsten en verschillen in visie en oplossingen helder te krijgen. Het is “nodig dat je jouw visie op de problematiek vertaalt naar het perspectief van de samenwerkingspartner, en andersom” (Bannink, 2018:143).

Allereerst is een deel van dit proces binnen het AcVZ geïnstitutionaliseerd. Met de ondertekening van het Algemeen Convenant Actiecentrum Veiligheid en Zorg komen de verschillende netwerkpartners overeen dat ze persoonsgegevens zullen uitwisselen over de doelgroep om een “adequaat beeld te krijgen van de betrokkenen” en dat het AcVZ belast is met “de facilitering en uitvoering van de Programma’s en casuïstiek alsmede de monitoring daarvan” (AcVZ, 2019b:3). In het convenant zijn afspraken gemaakt over gegevensverwerking en de inrichting van de samenwerking. Hiermee wordt er aangesloten op het centrale kenmerk van collaborative governance: “the institutionalization of a collective decision-making process is central to the definition of collaborative governance” (Ansell & Gash, 2007:548).

“En wat je dan als regisseur, wat ik in deze zaak heb gedaan, maar dat doe ik in alle zaken, is je doet een kennismaking [...] (respondent 8).

Een cruciaal aspect van regie is de erkenning en het belang van verschil in visie (Bannink, 2018:142). Bij de start van de casus inventariseert de regisseur welke hulpverleners al betrokken zijn bij de Top600/400-persoon en stelt vervolgens een integraal team van interventieplegers samen die vanuit het plan van aanpak nodig zijn in de begeleiding. Vervolgens is het cruciaal dat je als regisseur het vermogen hebt om je in te leven in het perspectief van de andere organisaties in het veld. Regisseurs geven aan veel rekening te houden met de verschillende belangen en perspectieven. Het gaat dan om duiden en verbinden: snappen wat de doelen en zorgen van de ander zijn (Bannink, 2018:140-141).

“Vervolgens is het inhoudelijke verhaal van de analyse en het plan. En wat gaan we doen? En dan heeft iedereen daar een mening over en hebben we daar commitment over. Maar het gaat vervolgens ook over de onderlinge chemie of hoe je dat wilt noemen, de onderlinge cohesie van: hoe gaan we met elkaar werken en kennen we elkaars specifieke deskundigheid en erkennen we elkaars professionaliteit?” (respondent 8).

“Deze jongen had op dat moment de behandeling afgesloten en had al ongeveer 2 jaar lang reclasseringstoezicht gehad en dat was eigenlijk, met vallen en opstaan zoals hoe dat altijd gaat, wel redelijk goed verlopen. Het was niet zo dat ze (S.A., Reclassering en De Waag) wilden dat deze jongen dakloos zou raken maar ze wilden eigenlijk de druk op HVO en op mij om de indicatie van het wonen na de justitiemaatregel te regelen. Op het moment dat je in een justitiële maatregel loopt, betaalt justitie je woonplek en op het moment dat die stopt dan moet die woonplek gefinancierd worden door een andere partij, in dit geval de gemeente. En daar waren we mee bezig [...].” (respondent 4).

Visieverschillen zijn inherent aan de integrale teams en kunnen binnen verschillende juridische kaders complicaties opleveren. Het heeft als gevolg dat regisseurs in de afstemming en samenwerking met convenantpartners vooral strategisch en tactisch dienen te handelen, met oog voor de belangen van de partners en de institutionele context waarin die partners zich bevinden. De socioloog Richard Sennett spreekt over empathisch handelen in samenwerking (Sennett, 2012). Empathie biedt in zijn optiek de belangrijkste opening voor samenwerking. Empathie gaat over het daadwerkelijk begrijpen van iemands overwegingen en zorgen (Bosselaar & Bannink, 2020:148). In onderstaande voorbeeld vertelt een regisseur over hoe hij zich probeert te verplaatsten in de positie van de reclasseerder in het interventieteam en rekening kan houden met haar belangen de institutionele context waarin zij zich bevindt.

“Waar het dus om gaat, even naar mijn rol, is dat het in de UVO's dan wel eens kan knetteren van dat visies niet overeenkomen en daar moet je dan toch zien uit te komen. En dat is het uitdagende. Ik vind dat zelf soms ook moeilijk, want ik zit ook wel aan de kant van die jongere, en ik ben iemand die lang doorgaat en die heel blij is als er dan eindelijk ergens een positieve ontwikkeling is. En dan heb ik ook wel wat moeite met zo'n reclasseerder, die daar dan heel strak op gaat zitten en agogisch, in mijn optiek, wat minder mee bezig is van: ja, dit is een lange adem. En wat ik dan ook wel merk is dat de reclassering ook wel vrij strak onder druk staat van het Openbaar Ministerie: verantwoording en rapportageplicht naar het OM, dus daar is dan ook een druk. En bij deze toezichthouder ben ik dat nu ook met haar aan het bespreken, van: goh, je staat zelf ook onder druk. Wat doet dat met jou? Dus dan ga ik een beetje ook naar het persoonlijke. Een beetje de werkbegeleiding-achtige intervisie, van ik moet ook aandacht voor haar hebben: onder welke druk staat zij nu eigenlijk? Kijk, zo probeer je toch uiteindelijk een samenwerking overleefd te houden. Dat die wel blijft staan, hè, want ik wil geen gedonder in de samenwerking onderling tussen instanties; dat is heel vervelend, want dat leidt af van de zaakinhoudelijke van die jongere, want daar hebben we onze handen vol aan. Zeker bij jongeren die jarenlang recidiveren” (Respondent 8).

Stap 3: samen overeenstemming bereiken over wat de partijen gaan doen

Praktische wijsheid over hoe te handelen in concrete situaties is een belangrijk aspect van regievoeren. De kern van praktische wijsheid wordt gevormd door leren uit ervaringen (Rhodes, 2016:644). Het lerende aspect bij de opbouw van 'ambachtelijke kennis' staat ook centraal bij Goodsell (1992:247): “traditional craft knowledge is not systematically codified and written down. It is known informally, passed on verbally to apprentices and journeymen over time”. De geïnterviewde regisseurs zijn allen publieke professionals die gepokt en gemazeld zijn in het werken in het sociaal domein en in het bijzonder in de hulpverlening.

“Ik bots zelden met anderen in de samenwerking. Ik ben gewoon een oude, aardige vrouw die heel handig is hahaha. Het heeft toch iets met overwicht te maken denk ik. Op één of

andere manier werkt het altijd wel. Ik ben ook de lulligste niet om mijn ongelijk te bekennen als dat nodig is (respondent 9).

“Ik denk ook een stukje levenservaring. Ik word binnenkort 50 jaar. Levenservaring, wat je gewoon meeneemt in het leven. Ik ben vrij stabiel. Ik denk dat dat ook belangrijk is, want je maakt soms vrij heftige dingen mee. En de kennis die ik heb. Ik ben heel blij dat ik ooit in een gevangenis heb gewerkt, dat ik eerst heb gewerkt met uitkeringen en weet hoe dat systeem werkt, de schuldhulpverlening” (respondent 1).

“De regisseur is met allerlei leefgebieden bezig. Of het nou straf is, zorg, huisvesting, financiën, de zorg onder minderjarige broertjes die we nu hebben. Dus eigenlijk als regisseur word je een allround werker om het zomaar te zeggen, die kennis heeft van straf, zorg en sociaal domein (...). Is er een trucje die je regisseurs kunt leren, van dit is de sleutel? In principe niet. Regisseurs kijken en leren met een heleboel mensen mee. En uiteindelijk maak je zelf het vak je eigen op je eigen manier, zodat je zelfvertrouwen uitstraalt. En als je zelfvertrouwen uitstraalt en gelooft in wat je doet dan krijg je mensen makkelijker mee” (respondent 10).

Regisseurs zetten hun kennis in die ze via eerdere werkervaring hebben geleerd. De notie van praktische wijsheid sluit daarmee ook aan bij het concept ‘tacit knowledge’, onbewuste en impliciete kennis die door middel van ervaring is opgebouwd en moeilijk overdraagbaar is (Polanyi, 1966). Het gaat met name om gespreksvoeringstechnieken door jarenlange ervaring als frontlijnmedewerker of getrainde gespreksvoeringstechnieken voor sociaal werkers. Een voormalig wijkagent gebruikt bijvoorbeeld de jarenlange ervaring als wijkagent in de Diamantbuurt om verbinding te maken met de jongeren.

“Vroeger als wijkagent ging ik altijd met de jongens op het pleintje hangen, Diamantplein. Ook meer omdat ik dacht: als zij mij kennen is het voor hun moeilijker om mij iets aan te doen. Soms speelden we ook een beetje een spelletje: kennen en gekend worden. Ik vind dat kennen en gekend worden super belangrijk, omdat ik ervaren heb dat dat voor hun het minst bedreigend is” (respondent 11).

Een andere regisseur gebruikt de jarenlange ervaring bij het spoedteam van de Raad voor de Kinderbescherming om slecht nieuwsgesprekken te voeren met de personen in regie:

“Soms moet je dingen een beetje laten sudderen en mensen de ruimte geven om van die eerste emotie te bekomen voordat je weer op een goede manier in gesprek kunt gaan. (...). Als iemand in zo’n emotionele waas zit, dan komt toch niks binnen. Dan kun je moeilijk iets afspreken, iemand tevreden maken. Dan is het soms beter goed om het te laten sudderen, even wachten, iemand even erover laten nadenken. De eerste heftige emotie eruit en dan weer tot rede vatbaar zijn. Dat heb ik geleerd uit ervaring” (respondent 7).

Stap 4: de eigen operationele capaciteit (expertise, middelen) onderzoeken en inzetbaar maken

De regisseurs kunnen binnen deze integrale werkwijze gebruik maken van de beschikbare expertise van de samenwerkingspartners op verschillende domeinen. Dat kan tijdens een uitvoerdersoverleg (UVO) met de interventieplegers, maar er kan kennis en advies worden opgevraagd tijdens een ITAT-overleg (dat wekelijks plaatsvindt), een ITAT-expert overleg of het Forensisch Netwerk.

“Sowieso heb ik deze casus vaak besproken met...want ik heb dan een keer in de drie weken, casuïstiekbepreking met andere regisseurs van de Raad en de accounthouder. En ik heb deze

casus volgens mij twee keer besproken in dat jaar, tijdens casuïstiek, om te kijken: zit ik op de goede weg? Dus dat hebben we dan gedaan. En ik heb het ook een keer ingebracht in het ITAT-Expert” (respondent 7).

Verder biedt het AcVZ een opleidingstraject/vakontwikkeling aan voor regisseurs, waar ook intervisie deel van uitmaakt waarin casuïstiek kan worden ingebracht. Doelen van de vakontwikkeling zijn: verdere professionalisering van onder andere de regisseurs Veiligheid & Zorg; het opdoen en actueel houden van kennis en vaardigheden nodig voor de rol van regisseur; continu leren en ontwikkelen in het werk en innovatie en creativiteit ontsluiten (AcVZ, 2020b). De vakontwikkeling bestaat uit de programma's basis regievoeren voor nieuwe regisseurs en verdieping regievoeren voor regisseurs die het basisprogramma hebben doorlopen. Het basisprogramma bestaat uit 8,5 dagen in het jaar met een introductiedag en basisbijeenkomsten over bijvoorbeeld regievoeren zonder macht, privacy, wijkgericht werken, uitleg over het registratiesysteem VEHAA, veiligheid & professionals et cetera. Het verdiepingprogramma bestaat uit 5 dagen in het jaar met collectieve bijeenkomsten, open dagen (over bijvoorbeeld het herkennen van LVB-problematiek, jeugdstrafrecht, het constructief omgaan met jongeren met hechtingsproblematiek et cetera), organisatie-overstijgende intervisie, coaching en verdiepingsthema's zoals onderhandelingsvaardigheden & gespreksvoering, radicalisering, groepsdynamica et cetera (AcVZ, 2020b).

“Ik ben ontzettend blij met het Actiecentrum, want we worden ontzettend gevoed (...). We zijn aangehaakt, we hebben een commitment richting het Actiecentrum. In het Actiecentrum wordt alle vakontwikkeling gegeven, er worden themabijeenkomsten gegeven. We kunnen aangeven waar we behoefte aan hebben: VOG, uitkeringen, GGD-screening. Alle onderwerpen die we willen, daar wordt wel iets voor geregeld. Er zit ook heel veel kennis op het Actiecentrum zelf. Er is ook zelfs een loket waar je terecht kan als je met een casus vastloopt. Je hebt een tafel waar je heen kan gaan als je forensische vragen hebt. Dus eigenlijk kan je heel veel halen uit het Actiecentrum en kan je heel veel trainingen volgen, vakontwikkeling, open middagen en noem het maar op. Dat vind ik heel fijn en daardoor is mijn kennis enorm verbreed” (respondent 1).

Het AcVZ kenmerkt zich door de samenvoeging van beschikbare middelen, kennis en expertise. Naast de informatiepositie en de integrale werkwijze van de Top600/400-aanpak levert het ingebouwde escalatiemodel ook een voordeel op voor de regisseurs. De regisseurs kunnen voor hulp, advies en ondersteuning terecht bij accounthouders die een aanspreekpunt vormen voor groepen regisseurs. Daarnaast kan er samenwerkingsvraagstukken, casusoverstijgende kwesties, strategiebepaling en innovatie opgeschaald worden naar het Programmeerteam (teamleiders), het Directeurenoverleg en uiteindelijk de Stuurgroep Veiligheid en Zorg (onder voorzitterschap van de Burgemeester van Amsterdam). Eén van de respondenten, een collega van een regisseur, illustreert het belang van een goede toegang van de regisseur tot de collega's binnen de bureaucratie van organisaties:

“Daar tussenin zit een héléboel bureaucratie. Iedereen moet je mailen, iedereen moet je bellen. Je hebt toestemming nodig van vier verschillende mensen. Mijn rol is dan om dat op mij te nemen, als accounthouder, zodat die regisseur kan regievoeren en dat ik ervoor zorg dat er oplossingen komen. (...). Ik sta naast de regisseur. In die zin, in zo'n situatie, kijkt iedereen naar de regisseur voor een oplossing. Feitelijk voel je je heel erg verantwoordelijk voor de verdere afloop van die situatie en dan kun je je heel eenzaam voelen als regisseur. Ga er maar aanstaan met al die verantwoordelijkheden. Dus ik deel die verantwoordelijkheid met die regisseur. Ik sta naast hem, ik steun hem, ik coach hem en ik begeleid hem. Dus we

zetten er met z'n tweeën de schouders onder. Dus dat is dat is een soort van verlichting in de casus die je aanbiedt" (Respondent 10).

Met het AcVZ lijkt er een netwerkorganisatie te zijn gevormd waarin regisseurs gebruik kunnen maken van bestaande kennis, expertise en ambtelijke ondersteuning. Met de verschuiving van klassieke topdown overheidssturing naar meer horizontale sturing vindt publieke dienstverlening heden ten dage meer plaats over de grenzen van organisaties in een integrale aanpak. Dat geeft de mogelijkheid om creatief te zijn met oplossingen en, waar nodig, te opereren volgens de 'logic of inappropriateness', de logica van het ongepaste (Van der Steen, Peeters & Van Twist, 2010). Opereren in netwerken is omgaan met uitdagingen rond complexiteit en uiteenlopende belangen en interpretaties van problemen (ambigüiteit). Boutellier (2011) spreekt in dit verband van een netwerksamenleving dat in politiek-bestuurlijk opzicht een improvisatiesamenleving is. Het werken aan het oplossen van maatschappelijke problemen is een vorm van 'improviseren' en 'slim meebewegen' (Boutellier, 2011). Improvisatie kenmerkt zich door spontaniteit en creatieve vrijheid, maar is tegelijkertijd verbonden aan voorwaarden (Boutellier, 2011:18). In het onderzoek onderschrijven veel regisseurs het belang en de effectiviteit van improvisatie, maar een aantal merkt dat daar niet altijd genoeg ruimte voor is. Ze stuiten op protocollen, regels of schaarste. Aanvragen voor bijvoorbeeld een fiets voor een Top600 persoon worden als te bureaucratisch ervaren.

"Wij vinden improvisatie [lastig], als ik het zo mag zeggen, snel raken we in de war, vinden het beangstigend of chaotisch, willen alles heel erg gereguleerd hebben. En we staan er helemaal niet bij stil, dat dat een visie is, een kijk. Terwijl er heel veel kracht ook zit in improvisatie of chaos. [...] De zwaarte van het werk maakt ook, zeker als je zelf heel erg van out-of-the-box bent, dan krijg ik soms dingen ook niet voor mekaar, omdat het gewoon stuit op protocollenregels (...). Op het Actiecentrum, bijvoorbeeld, daar is 1000 euro per subject beschikbaar. Maar als je dan ziet hoeveel moeite je daarvoor moet doen: middels eerste aanvraag, tweede aanvraag, is er echt geen voorliggende voorziening als je ziet hoe stroperig die processen zijn" (respondent 8).

En improvisatie heeft allerlei vormen en vindt plaats op alle niveaus in de betreffende institutionele context. Aanvragen voor begeleid wonen lopen bijvoorbeeld via de Centrale Toegang voor Beschermd Wonen. Respondent 4 legt uit hoe ze hiermee omging in een specifieke casus.

"Ik heb ze behoorlijk gestalkt in die periode om een beslissing te nemen. Dat is soms al een lastig verhaal. Ze werken heel erg vanuit procedures en heel erg vanuit het standpunt dat iedereen spoed heeft bij een aanvraag. Dus ze zijn heel erg moeilijk te overtuigen van het belang dat hier haast nodig is of dat het snel moet. Op een gegeven moment heb ik het via een hoger niveau gespeeld. Ik wilde aan mijn partners laten zien dat ik alles op alles zette om die beschikking te krijgen. En ook omdat ik gewoon wilde dat die woonplek behouden bleef. (...). Dat zie ik ook wel als mijn rol als regisseur. Op het moment dat een proces in de aanpak onvoldoende loopt in het reguliere proces, dat je dan ook wel moet kijken of je op een hoger niveau wel haalt wat je nodig hebt. Zonder direct dingen te escaleren hoor. Ik heb een breed netwerk van mensen die ik ken. Ik ken wel vaker de leidinggevenden in die teams, dus dan probeer ik op een verbindende manier contact te leggen van 'dit loopt spaak, ik loop hierin vast, dit is het belang en in hoeverre kun jij iets betekenen?' Ik zorg ook altijd wel dat de medewerker op de hoogte is van dat ik dat ga doen" (respondent 4).

Begeleid wonen is breed gedeeld een dringend vraagstuk waar behoefte is aan creatieve oplossingen. Regisseurs geven bijvoorbeeld aan dat ze niet de gewenste stabiliteit voor de personen in regie kunnen realiseren door lange wachttijden op het gebied van begeleid wonen. Wonen is een

belangrijk domein in de Top600/400-aanpak, naast bijvoorbeeld toeleiding naar passende zorg, het stimuleren van het behalen van een startkwalificatie en begeleiding naar werk. Veel personen uit de aanpak hebben een combinatie van zorg met een vorm van verblijf, zoals begeleiden wonen, nodig om de kans op recidive te verkleinen. Uit het onderzoek komt naar voren dat veel regisseurs zich zorgen maken om het aanbod van begeleid wonen, tegen de achtergrond van een enorm woningtekort in de regio Amsterdam.

“En wat je nu natuurlijk veel ziet is dat er heel veel bezuinigingen zijn op de jeugdzorg en het punt van begeleid wonen bijvoorbeeld. Er zijn heel veel jongeren, die kunnen niet meer thuis wonen, die kunnen nergens wonen en die moet eigenlijk naar begeleid-wonen-trajecten. Daar zijn er in Amsterdam niet zoveel van. Daar wordt op bezuinigd of er zijn te kleine budgetten. Dus ja, dan moet je al heel erg gaan kijken hoe je dat dan gaat doen, hè, vanuit het individuele belang (...). Als ik nou iets wel veranderd vind, in 20 jaar dat ik dit werk doe, is het wel de toename van de financiële druk, ook in mijn werk. Vroeger was ik eigenlijk nooit met geld bezig, omdat ik me niet met geldkwesties hoefde bezig te houden, maar dat is nu helemaal wel in die zin veranderd” (respondent 8).

Stap 5: het plan uitvoeren, monitoren en zo nodig bijstellen

De aanpak van de complexe problemen zoals die van de Top600/400 is, zo leert de bestuurskundige literatuur, eigenlijk nooit af en de op te lossen problemen staan nooit op zichzelf; ze zijn een symptoom van een ander probleem. De gevonden oplossingen leiden niet zelden weer tot nieuwe problemen (Bosselaar & Bannink, 2020:150). De geëigende aanpak is dan ook een stap-voor-stap benadering die vooral gericht is op het realiseren van ‘small wins’(Termeer & Dewulf, 2019). Veel respondenten herkennen de complexiteit van de (problematiek van de) doelgroep en het realisme dat nodig is. Geduld en het hebben van een lange adem worden vaak genoemd als belangrijke aspecten van het regievoeren. Dat heeft te maken met het stap voor stap toewerken naar het ideale punt vanuit de doelen die in het plan van aanpak zijn opgesteld, maar het heeft ook te maken met het grillige karakter van het traject.

“In ons vak, met onze doelgroep, moet je gewoon een lange adem hebben. Het is een doelgroep die vaak terugvalt in hun oude gedrag. Dat betekent dat je op een gegeven moment of zegt ‘je maakt een overtreding, we trekken onze handen ervan af want we geloven niet meer in jou’ of dat maakt dat je nog beter met elkaar gaat nadenken, wat heeft deze jongen nou nodig?” (Respondent 10)

Doorverzettingsvermogen wordt door veel respondenten gezien als een belangrijke aspect van regie. “Loslaten bestaat niet” zei respondent 16. Dat uit zich zowel op het niveau van regie op samenwerking tussen organisaties als op het niveau van casusregie. Respondent 2 vertelt in het interview over een moment dat hij door de moeder van een Top400 jongen gebeld werd:

“Op een gegeven moment werd ik gebeld door de moeder, helemaal in paniek: kom alsjeblieft bij mij langs want het gaat niet goed met hem. Ik langs gegaan. De moeder wilde zich er niet mee bemoeien. Ik naar boven. Die jongen lag helemaal in katzwijn: ‘Wat doe jij hier!?’ Dronken, hij had geblowd. Hij was witheet op mij. ‘Eruit!’ Ik ben gewoon blijven staan. Eigenlijk mag dat niet. Ik zeg: ik wil best je woning verlaten, maar voordat ik dat doe wil ik je eerst recht in de ogen zien dat je van mij weet dat ik er altijd voor je ben. Hij was tot niks meer in staat. Ik heb hem wel kunnen uitleggen, of ie het helemaal begrepen heeft weet ik niet. Maar op gegeven moment denk je ‘hier is geen land mee te bezeilen’. Dus ik ben naar de moeder gegaan en gezegd: dit gaat zo niet verder, ik kom wel terug als het wat rustiger is,

ik kan nu even niks doen. De zaak was wel wat rustiger geworden. Op een gegeven moment belde de jongen mijzelf. De week daarna. Van 'goh, ik heb het wel gewaardeerd dat u bij mij langs bent geweest en ik wil toch nog graag een gesprek met u hebben' (...). Ik denk dat het gesprek in de avond een cruciaal moment was. Achteraf gezien denk ik dat het foutje is dat ik alleen was geweest. Het is een inschatting die je maakt. Je weet wat voor vlees je een beetje in de kuip hebt. De moeder is heel erg welwillend. Achteraf gezien denk ik dat je met z'n tweeën nog meer agressie had opgeroepen. Dus ik denk dat het goed is geweest. Alleen voor je eigen veiligheid: niet verstandig" (respondent 2).

En naast doorzettingsvermogen laten de regisseurs in het onderzoek zien niet te schrikken van verandering, chaos en terugval.

"Want wat je ziet, zeker bij recidiverende justitiabelen, is dat zij toch ook een hop langs de instanties maken. Hè, reclassering; erin, eruit. Maatregel wordt teruggedroefd. Nieuwe maatregel, geen nieuwe maatregel. Hulpverlening. We hebben in Amsterdam: Arkin, De Waag en Bascule. Arkin erin...hulpverlening loopt niet, Arkin daar weer uit. De Bascule erin...loopt niet. Ik heb nu een aantal jongeren, die heb ik zes of zeven jaar al in regie en daar zie je dit patroon. Die jongens hebben ook zes, zeven, acht keer vastgezeten nu, dus zijn van detentie terug." (Respondent 8)

Verder is naast geduld, doorzettingsvermogen en improviseren het verbindend vermogen een belangrijke competentie voor regisseurs. Verbinding ontstaat niet vanzelf en kan bij de uitvoering van een plan van aanpak hechter worden, maar ook onder druk komen te staan. Het heeft veel te maken met (het werk aan) vertrouwen. Eén van de respondenten vertelt over een Top400 casus waarin "van alles mis ging". Er werd niet goed informatie gedeeld, de onderlinge frustraties namen toe, afspraken werden niet nagekomen, interventieplegers werden bedreigd door de Top400 jongen die ook wegliep van het behandelcentrum en een tijdje van de radar verdween, er was sprake van detentie vanwege betrokkenheid bij een steekincident et cetera. De respondent koppelt de stroefheid van de casus aan het gebrek aan vertrouwen tussen partners:

"In andere zaken heb ik helemaal geen twijfel of ik bel of niet. Het verschil zit hem in vertrouwen. Dat je vertrouwen erin hebt dat je wordt meegenomen in beslissingen, dat je weet dat het wordt opgepakt. In deze zaak had ik er te weinig vertrouwen in. (...). Te weinig vertrouwen in de partners. Dat ik twijfelde: zien jullie wel hoe urgent het is? Ik vind vertrouwen echt een hele belangrijke. In sommige zaken is de samenwerking zo soepel dat je weet dat er als wat speelt, dan bellen ze je wel op, houden je op de hoogte, nemen je mee en loopt het als een trein" (respondent 5).

De vraag is hoe (gebrek aan) vertrouwen tussen partners ontstaat en zich ontwikkelt. Uit eerder onderzoek naar het netwerk van organisaties rond de Top600 kwam al naar voren dat een geschiedenis van samenwerking, wederzijds respect en vertrouwen bijdragen aan de onderlinge samenwerking (Van den Berg & Maas, 2013:226). Vertrouwen is een cruciale conditie binnen het opereren in netwerken en een belangrijke coördinatiemechanisme in interorganisatorische samenwerking (Edelenbos & Klijn, 2007; Klijn & Koppenjan, 2016). Vertrouwen speelt een belangrijke rol bij het innemen van een kwetsbare positie; ambigue, onvoorspelbare, risicovolle situaties en de management van verwachtingen (Edelenbos & Klijn, 2007:27).

Een gebrek aan vertrouwen kan ook een rol spelen in het contact tussen regisseur en personen in regie. Eén van de geïnterviewde regisseurs sprak open over de moeilijkheden en weerstand in het contact met de vader van een 16-jarige Top400 persoon die hij onder regie had. De regisseur kreeg

al vrij snel te horen dat de vader en zijn zoon niet met hem in gesprek wilden. Ze stonden niet achter de aanpak van de Top400 en ze vonden het ook onterecht dat hij was ingestroomd. Uiteindelijk lukte het de regisseur na vaak bellen om contact te krijgen met de vader en stond hij er open voor dat de regisseur bij een overleg kon aansluiten. Het ging om een waarschuwingsgesprek vanuit een jeugdbeschermingsmaatregel. Het was een *“pittig gesprek”*, waarbij de regisseur een bemiddelende rol kunnen vervullen tussen de vader en de jeugdreclasserder vanuit de William Schrikker Stichting. Daarmee had de regisseur een ingang gevonden en kon hij een binding aangaan met de vader en een luisterend oor bieden. Er was vanuit de vader sprake van een groot wantrouwen naar de betrokken instituties.

“Die voelde zich heel erg onheus bejegend over hoe zijn gezin, zijn zoon eigenlijk kapot werd gemaakt door het systeem” (respondent 7).

Volgens de regisseur ging het contact een korte periode goed tot het moment dat de vader dacht dat *“en ik ben er tot op de dag van vandaag nog niet achter, dat ik allerlei dingen achter zijn rug aan het doen was”*. Volgens de regisseur werd het vertrouwen minder en verliepen de gesprekken steeds moeizamer:

“Af en toe kon ik echt totaal niet bij die jongen komen, omdat die vader hem enorm beschermd. [...] [...] En dan krijg je gewoon automatisch een situatie waarin je je stem gaat verheffen. Toen ik uiteindelijk klaar was met mijn verhaal, zei hij tegen mij: maar waarom word je nou boos? [...] Ik heb toen ook gezegd: ik vind het soms ingewikkeld. Wat u er ook van vindt. Ik probeer ook goed mee te kijken en ervoor te zorgen, samen met jullie, dat uw zoon een goede toekomst heeft” (respondent 7).

De reactie van de vader op de regisseur is tekenend voor het vertrouwen van de doelgroep in de Top600 en Top400 aanpakken:

“Hij reageerde best wel oké, eigenlijk. Op dat moment in ieder geval kon hij ook wel aangeven van het is niet persoonlijk tegen jou, maar het is gewoon het hele systeem wat eromheen zit. Politie zit achter mijn kind aan, William Schrikker en noem het allemaal maar op. Iedereen wil iets van hem en iedereen is zijn leven aan het verpesten. En hij zag mij daar ook als onderdeel van, dus dat kon hij wel verwoorden” (respondent 7).

Uit de reactie van de vader blijkt dat het niet gaat om wantrouwen in mensen maar om wantrouwen in organisaties en instellingen. De Top600 en Top400 aanpakken hebben het karakter van zorg en dwang (*“care and coercion”*) en de doelgroep heeft het gevoel dat er sprake is van een institutioneel landschap dat hen intensief monitort, disciplineert en aanhoudend intervenueert in hun levens (De Koning, 2017). Regisseurs (en andere professionals) representeren die instellingen. Zij vervullen daarom een essentiële brugfunctie om weer tot enig vertrouwen in instellingen te krijgen. Het instrument dat zij daarvoor inzetten is zichzelf. Door vertrouwen op te bouwen in de professional, kan het vertrouwen in instellingen groeien.

De essentiële brugfunctie van regisseurs om enig vertrouwen in de betrokken instituties te laten groeien kwam ook naar voren tijdens de aanwezigheid bij een overleg tussen regisseur (respondent 2) en een Top600 persoon in regie. In een ontspannen sfeer wordt er afgestemd over begeleid wonen en het meewerken met de klantmanager van de gemeentelijke dienst Werk, Participatie en Inkomen. Op een vraag over de vertrouwensrelatie met de regisseur en zijn standpunt over de Top600-aanpak wordt als volgt geantwoord:

“Vertrouwen is een groot woord, maar ik kan zeker wel open naar hem zijn. Ik ben tevreden met hem. Hij doet geen beloftes en dat is goed” (Top600-persoon).

Zijn standpunt over de Top600:

“De Top600 is onzin! Er is al reclassering. En ik heb al allerlei afspraken met reclassering. Het is gewoon bedoeld om dwars te zitten. Ik heb nu alleen maar nog meer afspraken” (Top600-persoon).

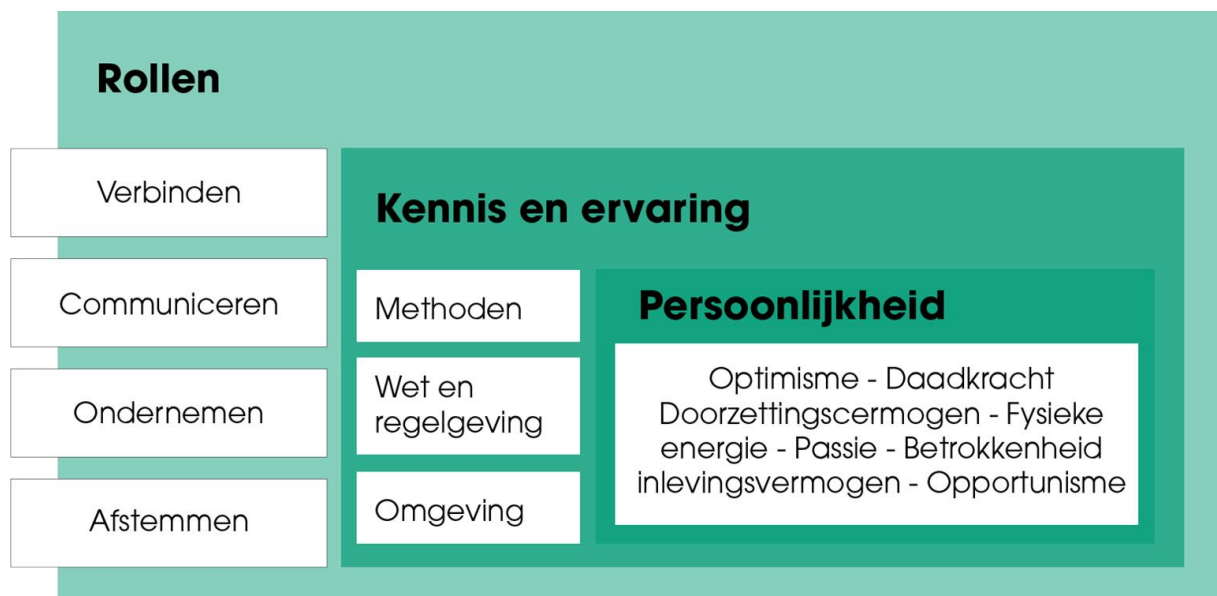
De visie van de Top600-persoon op de Top600 en de regisseur die voor hem het aanspreekpunt is, sluit aan op eerdergenoemde bevindingen. Er is sprake van een groot wantrouwen in de Top600-aanpak en de betrokken organisaties en instellingen, maar tegelijkertijd speelt de regisseur een essentiële brugfunctie in de begeleiding door het complexe en bureaucratische institutioneel landschap van veiligheid, zorg en welzijn.

5. Competenties

5.1 Het profiel

Op basis van eigen onderzoek en de internationale literatuur is inmiddels ook een beeld te schetsen van professionals die zich onderscheiden in het benutten van persoonlijke netwerken om hun professionele uitdagingen te realiseren. Het is ontleend aan het werk van Paul Williams over de Boundary Spanner (2012).

Figuur 1. Profiel van de professional



Bron: Bosselaar, 2018.

Voor het vervullen van de vier cruciale rollen links in de figuur, heeft de VU een set van competenties onderscheiden (Bosselaar, 2018) die we hier kort toelichten. Vervolgens geven we een overzicht van de competenties die de deelnemers aan ons onderzoek inzetten bij de uitvoering van hun functie, op basis van de door de VU ontwikkelde en door de deelnemers ingevulde competentiescan.

Rol 1: Verbinden

Competenties:

- netwerken
- organisatiegevoeligheid

De rol verbinden verwijst naar de focus van het werk van deze professionals. Dit is niet gericht op kortetermijntaken en doelen ('scoren'); maar op de lange termijn. Het werk is gericht op het bouwen van langdurige relaties met mensen buiten de eigen organisatie die werkzaam zijn in hetzelfde veld. Tevens is het werk gericht op het bouwen van relaties met functionarissen, die binnen de eigen organisatie de expertise en middelen beheren. Door middel van dit *netwerken* ontwikkelen deze professionals de benodigde *organisatiegevoeligheid*, zowel ten aanzien van de eigen organisatie als die van hun (potentiële) partners, waardoor zij op alle momenten in 'echte' verbinding staan met de personen die hen kunnen helpen hun persoonlijke professionele uitdagingen aan te pakken.

Rol 2: Communiceren

Competenties:

- impact
- luisteren

Communiceren klinkt als een logische en eenvoudige rol. Maar in combinatie met het verbinden gaat communiceren verder dan contact opnemen en onderhouden. Het betekent dat deze professionals altijd heel goed weten wat hun persoonlijke uitdagingen inhouden (visie) en bewust bezig zijn om hun boodschap over te brengen. Dat betekent niet dat deze professionals drammers zijn en alleen oog hebben voor hun eigen boodschap. Integendeel, zij zijn altijd bezig hun visie en belang te 'vertalen' naar de perspectieven en belangen van hun samenwerkingspartners. Zij zijn daarvoor erg gemotiveerd en zullen er alles aan doen om hun partners mee te krijgen in hun enthousiasme (impact). Communiceren (en verbinden) betekent daarom ook: heel goed naar de ander luisteren (empathie). Alles wat de ander belangrijk vindt, moet ook op tafel komen en daar doen deze professionals veel moeite voor. Pas dan ontstaat een (h)echte relatie en resultaat.

Rol 3: Ondernemen

Competenties:

- initiatief tonen
- aanpassingsvermogen

Deze professionals weten dat zij afhankelijk zijn van hun netwerken om hun doelen te bereiken. Maar zij weet ook dat als zij zaken voor elkaar willen krijgen, dat zij dan niet op de ander moet wachten. Ze nemen initiatief, ook om eventuele drempels voor het behalen van succes weg te nemen. Daarnaast gebruiken zij hun aanpassingsvermogen. Als de omstandigheden tussentijds veranderen (zie de stappen in 3.4) dan passen zij zich, liefst in overleg met hun partners, zoveel mogelijk aan om hun doelen alsnog dichterbij te brengen. De competentie aanpassingsvermogen refereert ook aan creativiteit en flexibiliteit. Waar in de literatuur veel belang wordt gehecht aan de logica van de passendheid van oplossingen, wordt in de literatuur over de vernetwerkte aanpak van multiproblemen juist gewezen op de noodzaak om te handelen volgens de logica van het ongepaste (Van der Steen, Peeters & Van Twist, 2010).

Rol 4: Afstemmen

Competenties:

- probleemanalyse
- oordeelsvorming
- (netwerkgericht) onderhandelen

De laatste rol van deze professionals is cruciaal: afstemmen. Waar de andere rollen vooral het voorbereidende werk van de professional betreffen, zorgt het afstemmen voor het feitelijke resultaat. Dit is het concreet invullen van het plan van aanpak uit het proces van duiden en

verbinden (stap 3 en 4). Het afstemmen begint met het opstellen van de eigen visie, waarvoor het belangrijk is dat zij hun eigen professionele vraagstuk goed doorgronden (probleemanalyse) en een persoonlijke professionele visie ontwikkelen ten aanzien van de oplossing (oordeelsvorming). Maar daarmee zijn zij er nog niet. Deze professionals weten heel goed dat de samenwerkingspartners een eigen doel en visie op de oplossing hebben en zij zijn daar in het proces achter gekomen. Nu komt het aan op het daadwerkelijke benutten en uitwisselen van elkaars expertise, middelen en belangen. Daarvoor is onderhandelen noodzakelijk. Het onderhandelen is de kers op de taart wat betreft de rolvulling van deze professionals. De samenwerkingen die zij aangaan zijn nooit vrijblijvend, er moet altijd 'boter bij de vis'. Daarvoor is de competentie onderhandelen van groot belang.

5.2 de bevindingen

Aan alle regisseurs die mee hebben gedaan aan dit onderzoek, hebben we de competentiescan ter invulling voorgelegd. Acht van de twaalf regisseurs vulden de competentiescan in, waardoor we een indicatief beeld hebben van de competenties die de regisseurs inzetten in hun werk. Hierbij moet uitdrukkelijk gesteld worden, dat de competentiescan een zelfrapportage is, met name met het doel om op zelf op de inzet van de eigen competenties te reflecteren en dat, eventueel, als groep te doen. In de bijlage is de uitkomst van de competentiescan opgenomen. Hieronder behandelen we kort de opvallendste resultaten.

Het zal niet verbazen dat de regisseurs, algemeen beschouwd op alle competenties (zelf) goed scoren. De groep beoordeelt de competentie 'oordeelvorming' als hoogste en de competentie 'onderhandelen' het laagst. De hoge score op oordeelsvorming wijst erop dat regisseurs goed voorbereid de samenwerking met partners in (kunnen) gaan. Dat zij zichzelf minder sterk als onderhandelaar beoordelen kan te maken hebben met het feitelijke resultaat dat men weet te boeken, maar ook met de verwachtingen die men heeft van samenwerkingsrelaties, die niet waargemaakt worden. Dat laatste kan zeker het geval zijn, omdat dat het niet altijd is te verkroppen dat de aanpak van complexe problemen in dynamische samenwerkingsrelaties veelal draait om het behalen van 'small wins' (Ter Meer & Dewulf, 2019).

Voor het overige bevindingen verwijzen naar de uitkomsten van de competentiescan in de bijlage. Alle deelnemers hebben zelf ook een uitdraai van de eigen scores ontvangen.

6. Conclusies en aanbevelingen

Integrale lokale veiligheidszorg is een beleidslijn die al vele jaren uitgevoerd wordt (Terpstra en Kouwenhoven, 2004; Prins & Cachet, 2011; Van Steden, 2011a). Zorg- en veiligheidshuizen komen voort uit deze beleidsinzet en vormen lokale of regionale samenwerkingsverbanden tussen verschillende partners uit het justitieveld en zorg- en welzijnssectoren, gericht op een integrale, probleemgeoriënteerde aanpak (Dammen et al., 2008). Uit de literatuur blijkt dat veel pogingen om integrale hulpverlening te bieden stranden zodra de intenties tot samenwerking en afstemming in daden (moeten) worden omgezet. Dan botsen de afzonderlijke professionele perspectieven op de voorliggende problematiek en de uiteenlopende belangen bij de aanpak ervan.

De inzet van regisseurs, zoals het AcVZ heeft ontwikkeld, sluit aan bij een empirische onderzoeksstroming in de bestuurskundige literatuur, waarbij niet zozeer (het managen van) de samenwerking op grond van een gezamenlijke doelstelling centraal staat, maar het zoeken en verbinden van partners die vanuit hun eigen belang op onderdelen kunnen bijdragen aan de doelbereiking van de ander (onderzoeksvraag 1). Dit leidt in het algemeen tot tijdelijke en pragmatische samenwerkingen die bijdragen aan het realiseren van 'small wins' voor de betrokkenen (Termeer & Dewulf, 2019).

Personen die succesvol zijn in het op deze wijze benutten van (persoonlijke) netwerken werden aanvankelijk aangeduid met indrukwekkende termen als 'orchestrators', 'every day heroes' en 'best persons'. Veel van deze voorlopers bleken een persoonlijke aanleg te hebben om hun persoonlijke netwerken te benutten om, in gezamenlijkheid, de oplossingen van ieders professionele uitdagingen dichterbij te brengen. Inmiddels is er het nodige bekend over de werkwijzen en strategieën die deze personen hanteren en wordt het meer en meer mogelijk de kennis hierover te generaliseren, te valideren en over te dragen.

De werkwijzen en de ervaringen van de regisseurs van het AcVZ sluiten nauw aan bij de geschetste kennis uit de wetenschappelijke literatuur. Ook hier lijkt bij een aantal regisseurs sprake van een behoorlijke aanleg om te opereren binnen dynamische netwerken om complexe problemen stapje voor stapje aan te pakken. Hun aanpak is voor een belangrijk deel gebaseerd op hun persoonlijke ervaring, praktische kennis en opgebouwde intuïtie (tacit knowledge) en mede ondersteund door de op de literatuur aansluitende methode van werken (basisdossier, plan van aanpak, ITAT en UVO) en opleidings- en professionaliseringsinitiatieven van het AcVZ. Er zijn twee registijlen die het meest pregnant uit de interviews naar voren komen: regisseurs die meer op de casuïstiek zitten (casusgerichte regisseur) en regisseurs die meer op het samenspel van organisaties zitten (netwerkgerichte regisseur).

De bevindingen in dit onderzoek laten zich lezen als een bevestiging van de weg die het AcVZ bewandelt met de aanstelling, werkwijze, ondersteuning en scholing van hun regisseurs in samenwerking met een groot aantal betrokken organisaties. Waar veel ambitieuze samenwerkingsverbanden en pretentieuze convenanten in de uitvoering blijven steken heeft het AcVZ de weg gevonden om, natuurlijk met vallen en opstaan, via deze aanpak de samenwerking rond haar complexe en dynamische doelgroep te bundelen en te stroomlijnen.

We zien in het onderzoek dat regisseurs, overeenkomstig de literatuur, de vijf stappen van regievoering uitvoeren, te weten:

1. de eigen positie en oplossingsrichting bepalen (visie);
2. de kennis en het belang van de potentiële partners onderzoeken;

3. een gezamenlijk concreet plan opstellen, voortbouwend op zowel de eigen kennis- en belangenpositie als de kennis van de partners, en binnen de wet- en regelgeving die op de betrokkenen en hun organisaties van toepassing is;
4. de eigen operationele capaciteit (expertise, middelen) onderzoeken en inzetbaar maken;
5. het plan uitvoeren, monitoren en zo nodig bijstellen.

Uit het onderzoek blijkt dat de regisseurs bij de uitvoering van deze stappen ten dele volgens een duidelijk methode of systematiek uitvoeren (onderzoeksvraag 4). Het opstellen en gezamenlijk beoordelen en vaststellen van een plan van aanpak komt overeen met de stappen die ook uit de literatuur gedestilleerd kunnen worden. Hoe zij exact te werk gaan bij het opstellen en (vooral) het uitvoeren van het plan van aanpak wordt uit het onderzoek niet duidelijk en lijkt veel te maken te hebben met de persoonlijke aanpak, ervaring, kennis en aanleg van de betrokken regisseurs. Dat zij er op hun eigen wijze uitkomen heeft mogelijk te maken met de selectie van de regisseurs door het AcVZ, dat wil zeggen dat de regisseurs vanwege reeds bewezen en erkende aanleg voor of ervaring met dit type regievoering zijn uitgekozen. Het zal niet verbazen dat de competenties die passen bij de rollen van regisseurs over het algemeen aanwezig zijn bij de onderzochte regisseurs (onderzoeksvraag 3). Opvallend is dat de groep haar competentie 'oordeelsvorming' als hoogste beoordeelt en de competentie 'onderhandelen' het laagst. De hoge score op oordeelsvorming wijst erop dat regisseurs 'goed voorbereid' de samenwerking met partners aan (kunnen) gaan (vgl Licht, 2013). Dat zij zichzelf minder sterk als onderhandelaar beoordelen kan te maken hebben met de eigen beoordeling van de feitelijke resultaten die men weet te boeken, maar mogelijk ook met de verwachtingen die de regisseurs hebben van hun aanpak en samenwerkingsrelaties, die in de praktijk niet waargemaakt worden. Dat laatste kan zeker het geval zijn, omdat dat het niet altijd bevredigend is voor betrokkenen dat de aanpak van complexe problemen in dynamische samenwerkingsrelaties veelal draait om het behalen van 'small wins' (Ter Meer & Dewulf, 2019).

In het onderzoek zien we dat de aanpak van de meeste regisseurs overlap vertoont wat betreft de benadering van de individuele problematiek van de Top600/400 jongeren als wat betreft de samenwerking met de jongeren, hun sociale omgeving en het netwerk van interventieplegers. Kenmerkend is dat een deel van de regisseurs zich in zijn aanpak meer richt op de eigen vertrouwens- en regierol ten opzichte van de betreffende jongere(n) en dat een deel van hen dit vooral focust op de regie- en vertrouwensrol richting de andere betrokken professionals en hun organisaties (onderzoeksvraag 2). We hebben geen effectonderzoek gedaan, dus kunnen we in dit onderzoek niet anders dan de beide accenten onderscheiden en meegeven dat het wellicht een goed punt is om bij de verdere ontwikkeling en professionalisering van de regisseursfunctie te onderzoeken welke betekenis dit onderscheid in de praktijk heeft en/of in de toekomst (meer) zou kunnen krijgen.

Wij vertrouwen erop dat deze rapportage, waarin op basis van wetenschappelijke kennis en diepte-interviews op de organisatie en op de werkzaamheden van de regisseurs wordt gereflecteerd, aanleiding en handvatten biedt voor de consolidatie en verdere ontwikkeling van de samenwerking van de betrokken organisaties en op de verdere professionalisering van de regisseurs.

Daarvoor doen we nog een tweetal bescheiden aanbevelingen.

1. Het verdient aanbeveling om met de bestaande en aankomende regisseurs in gezamenlijkheid eens te reflecteren op de in dit onderzoek geschetste stappen, die ontleend zijn aan ander empirisch onderzoek. Dit enerzijds met het doel om te kijken of zij zich in hun dagelijks werk

herkennen in deze stappen en anderzijds om zich op één of meer stappen, waar nodig te verbeteren.

2. In het onderzoek viel op dat diverse regisseurs worstelen met het gebrek aan vertrouwen tussen partners en aanlopen tegen bureaucratische drempels bij de verschillende betrokken instellingen (onderzoeksvraag 5). Uit ander onderzoek weten we dat dit veelal onvermijdelijk is en dat het omgaan met botsende belangen de grootste uitdaging is van dit type netwerkers en dus vanzelfsprekend ook voor de AcVZ regisseurs. De vraag is derhalve niet per se hoe deze drempels weg te nemen (waar mogelijk een belangrijke optie), maar vooral om gezamenlijk te begrijpen waarom deze drempels er zijn en wegen te zoeken om hiermee om te gaan teneinde de voor het moment maximale effectiviteit van de regievoering te bereiken (ook hier gaat het om empathisch positioneren).

Literatuurlijst

- AcVZ (2016). *Top1000 Regie op gedragsverandering. Handreiking voor de regisseur*. Amsterdam.
- AcVZ (2019a). *De Top600 in de nieuwe collegeperiode (2019-2022)*. Amsterdam.
- AcVZ (2019b). *Algemeen convenant Actiecentrum Veiligheid en Zorg*. Amsterdam.
- AcVZ (2020a). *Met zorg aangepakt. Jaarverslag 2019*. Amsterdam.
- AcVZ (2020b). *Vakontwikkeling regisseurs 2020*. Amsterdam.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Bannink, D. B. D., & Bosselaar, H. (2018). *Het probleem samenwerken: duiden en verbinden: ironische uitwegen voor vastgelopen samenwerking*. Den Haag: Boom bestuurskunde.
- Bannink, D. B. D., & Bosselaar, H. (te verschijnen). *The institutional plug. Building the collaborative governance of wickedness*.
- Battilana, J., & D'ahunno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency. *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*, 31, 58.
- Bekkers, V. J. J. M. (2012). *Beleid in beweging: achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Berg, E. van den & Maas, I. (2013). Interorganisationele samenwerking in de publieke sector- Een casestudie naar een netwerk van organisaties rond criminele jongeren. *Mens en maatschappij*, 88(2), 206-232.
- Bevir, M., & Rhodes, R. A. (Eds.). (2016). *Routledge handbook of interpretive political science*. London: Routledge.
- Bos, M., Koemans, H. & Storm, N. (2018). Samenwerking tussen organisaties binnen arbeidsmarktregio's. In: Bannink, D. & Bosselaar, H. (red.), *Het probleem samenwerken. Duiden en verbinden: ironische uitwegen voor vastgelopen samenwerking* Den Haag: Boom bestuurskunde, 65-95.
- Bosselaar, J. H. (2018). *De ontdekking van de Dinges. Kampioen van het hedendaagse netwerken: Handreiking voor iedereen die opereert in netwerken (of dat zou moeten)*. Vrije Universiteit Amsterdam.
- Bosselaar, J.H. (2018). Empathisch bestuur. *Beleid en Maatschappij*, 45(4), 1-5.
- Bosselaar, J.H. & Middendorp, L. (2018). Effectiever samenwerken? Doe de dinges. *Het probleem samenwerken. Duiden en verbinden: ironische uitwegen voor vastgelopen samenwerking*, 161-179.
- Bosselaar, H., & Bannink, D. (2020). De moderne activeringsprofessional blijkt een Dinges, maar wat is dat. *Met andere ogen. Onderzoekers over 5 jaar*, 139-156.






- Boutellier, J. C. J. (2011). *De improvisatiemaatschappij: Over de sociale ordening van een onbegrensde wereld*. Den Haag: Boom Lemma.
- Bovens, M. A. P., 't Hart, P., & van Twist, M.J.W. (2012). *Openbaar bestuur. Beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Broekhuizen, J., van Steden, R., & Boutellier, H. (2010). Versnipperde regie. *Tijdschrift voor Veiligheid*, 9(3), 21-34.
- Bryson, J., Sancino, A., Benington, J. & Sørensen, E. (2017). Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public Management Review*, 19, 640-654.
- Crosby, B. C., 't Hart, P., & Torfing, J. (2017). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655-669.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. Sage.
- De Koning, A. (2017). 'Handled with care': Diffuse policing and the production of inequality in Amsterdam. *Ethnography*, 18(4), 535-555.
- Dijk, A. J. van, Hoogewoning, F., & Ter Woerds, S. (2014). Op het snijvlak van veiligheid en Zorg: samenwerking in uitvoering. *Het Tijdschrift Voor De Politie*, 76(9), 6-11.
- Edelenbos, J., & Klijn, E. H. (2007). Trust in complex decision-making networks: A theoretical and empirical exploration. *Administration & Society*, 39(1), 25-50.
- Fassaert, T., Buster, M., Hazeleger, F., Schuller, V., Segeren, M., Dorn, T., Polikar, L, Ceelen, M. & Devens, A. (2016). De Gemeentelijke Gezondheidsdienst Amsterdam en de politie. *Cahiers Politiestudies*, 40(3), 15-48.
- Fontaine, B. (2010). *De plancyclus in het sociaal-agogisch werk*. Bohn Stafleu van Loghum.
- Gemeente Amsterdam (2021). *Raadsinformatiebrief. Meerjarige resultaten Top600 en Top400*. Amsterdam.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations: Facts, fictions, and fantasies: Facts, fictions, and fantasies*. OUP Oxford.
- Garud, R., Hardy, C., & Maguire, S. (2007). Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue. *Organization studies*, 28(7), 957-969.
- Geest, T. van der (2017). Criminele jongeren een kans bieden. Kennis als interventie. *Opportuun. Relatiemagazine van het Openbaar Ministerie*, 23(3). Geraadpleegd via: <https://magazines.openbaarministerie.nl/opportuun/2017/03/top600>
- GGD Amsterdam (2012). *"De brede blik als specialisme". Tussentijdse resultaten van de sociaalpsychiatrische screening Top 600*. Amsterdam.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Goodsell, C. T. (1992). The public administrator as artisan. *Public Administration Review*, 246-253.

- Grinsven, S. van & Verwest, A. (2017). Vijf jaar Aanpak Top600: waar staan we nu? *Justitiële Verkenningen*, 43(1), 127-141.
- Jessop, B. (2003), Governance and Metagovernance: On Reflexivity, Requisite Variety, and Requisite Irony. In: H. Bang (ed.), *Governance, as Social and Political Communication*. Manchester: Manchester University Press, 142-172
- Jessop, B. (2011). Metagovernance. In: M. Bevir (Ed.), *The Sage handbook of governance* (pp. 106-123). London: Sage.
- Kickert, W. J., Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. (Eds.). (1997). *Managing complex networks: Strategies for the public sector*. Sage.
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J.F.M. (2016). *Governance networks in the public sector*. Routledge.
- Koppenjan, J. F. M. & Klijn, E. H. (2004). *Managing uncertainties in networks: a network approach to problem solving and decision making*. Routledge.
- La Grouw, Y. & D. Bannink (nog te verschijnen). *Actor positioning in collaborative governance: financial negotiations on proactive primary elderly care through a situated actor lens*.
- Licht, H. (2013). *Regievoeren zonder macht*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Mannak, R., Moors, H., & Raab, J. (2012). Zijn veiligheidshuizen effectief. *Tijdschrift voor Veiligheid*, 11(4), 34-50.
- Menger, A., Krechtig, L., & Bosker, J. (2013). *Werken in gedwongen kader: methodiek voor het forensisch sociaal werk*. Amsterdam: SWP.
- Menger, A. (2018). *De werkaliantie in het gedwongen kader: Onderzocht bij het reclasseringstoezicht*. Delft: Eburon.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard university press.
- Polanyi, M. (1966). The logic of tacit inference. *Philosophy*, 41(155), 1-18.
- Prins, R., & Cachet, L. (2011). Integrale veiligheidszorg en de burgemeester. *Tijdschrift voor veiligheid*, 10(1), 43-58.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: governing without government. *Political studies*, 44(4), 652-667.
- Rhodes, R. A. (2016). Recovering the craft of public administration. *Public Administration Review*, 76(4), 638-647.
- Segeren, M., & Fassaert, T. (2014). *In de nesten: Analyse van de voorgeschiedenis van een groep jongvolwassen geweldadige veelplegers uit Amsterdam*. GGD Amsterdam.
- Sennett, R. (2012). *Together. The rituals pleasures and politics of cooperation*. London: Penguin
- Steden, R. van & Boutellier, J. C. J. (2010). Versnipperde regie: de positie van de gemeente in een lokaal veiligheidsnetwerk. *Tijdschrift voor veiligheid*, 9(3), 21-33.

- Steden, R. van (2011a). Integraal lokaal veiligheidsbeleid. Tussen retoriek en realiteit. *Tijdschrift voor veiligheid*, 10(1), 3-9.
- Steden, R. van (Ed.) (2011b). *Strategieën van lokale veiligheid: een achtergrondstudie en drie reflecties*. Amsterdam University Press.
- Steen, M. van der, Peeters, R. & Twist, M. van (2010). *De Boom en het Rizoom: overheidssturing in een Netwerksamenleving*. Den Haag: Ministerie van VROM.
- Stouten, J., Mol, E., Risselada, R. & Ruitenbergh, J. (2018). Het probleem samenwerken door professionals. In: D. Bannink & H. Bosselaar (eds.), *Het probleem samenwerken. Duiden en verbinden: ironische uitwegen voor vastgelopen samenwerking*. Den Haag: Boom Bestuurskunde, 35-64
- Termeer, C. & Dewulf, A. (2019). A small wins framework to overcome the evaluation paradox of governing wicked problems. *Policy and Society*, 38(2), 298-314.
- Terpstra, J. & Kouwenhoven, R. (2004). *Samenwerking en netwerken in de lokale veiligheidszorg*. Zeist: Kerckebosch (Commissie Politie en Wetenschap).
- Terpstra, J. B., & Krommendijk, M. (2010). Gemeentelijke regie in de veiligheidszorg. Schets van relevante factoren en een wetsvoorstel. *Tijdschrift voor Veiligheid*, 9, 9-20.
- Trommel, W. A. (2018). *Veerkrachtig bestuur: voorbij neoliberale drift en populistische kramp*. Den Haag: Boom bestuurskunde.
- Williams, P. (2012). *Collaboration in public policy and practice: Perspectives on boundary spanners*. Policy Press.

Bijlage Uitkomsten competentiescan

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	totaal
Verbinden		9	7,5	8,5	7,8			8,3	6,8		7,5	9	8,1
Netwerken		9,5	8	8	7,5			8	5,5		7,5	9,5	7,9
Organisatiegevoeligheid		8,5	7	9	8			8,5	8		7,5	8,5	8,1
Afstemmen		9	8,9	9	8,4			9	9,2		7,8	8,2	8,7
Probleemanalyse		9,6	9,6	9,6	8,3			10	10		7,9	9,2	9,3
Oordeelsvorming		9,5	9,5	9,5	8			10	9,5		7	8	8,9
Onderhandelen		8	7,5	8	9			7	8		7,4	7,5	7,8
Communiceren		7	9,3	8,8	7,8			9,5	8,3		8,3	7,8	8,4
Impact		8	9,5	10	8			10	8		8	7,5	8,6
Luisteren		6	9	7,5	7,5			9	8,5		8,5	8	8,0
Ondernemen		9,3	8	8,8	9			9,5	7,5		8,5	8,3	8,6
Initiatief		9,5	8	8	9			9,5	7,5		7,5	9	8,5
Aanpassingsvermogen		9	8	9,5	9			9,5	7,5		9,5	7,5	8,7
gemiddeld p.p.		8,6	8,5	8,8	8,3	0,0	0,0	9,1	8,1	0,0	7,9	8,3	8,4

	afwijken van je eigen gemiddelde en groepsgemiddelde
	afwijken van groepsgemiddelde
	afwijken van je eigen gemiddelde
	laagste groepscompetentie
	hoogste groepscompetentie

NB: de scan is gebaseerd op zelfrapportagem dus de gemiddelde p.p. kunnen niet zomaar vergeleken worden.

De scan is vooral bedoeld om reflectie per persoon en als groe te stimuleren

De kleuren verwijzen niet naar een positieve/negatieve score. Zij wijzen alleen op een opvallende afwijking t.o.v. het gemiddelde