

Masterthesis MCPM 7
Samen werken aan de verbetering van de
kwaliteit van samenwerken

**“De kracht van
samenwerken
binnen het
taakveld
evenementen!”**



Roel van den Hoven, MCPM 7
Definitief
Versie 2.0
Versie datum 28 januari 2022
Studentnummer 116404

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
Voorwoord.....	4
Samenvatting	5
1. Inleiding.....	7
1.1. Aanleiding van het onderzoek	7
1.2. Probleemstelling van het onderzoek.....	10
1.3. Doelstelling van het onderzoek.....	12
1.4. Onderzoeksvraag	13
1.4.1. Deelvragen.....	13
1.5. Afbakening.....	13
1.6. Opdracht en relevantie met beroepspraktijk	15
1.7. Leeswijzer.....	15
2. Onderzoeksopzet	16
2.1. Methode van dataverzameling.....	16
2.2. Onderzoeksmethode en technieken	16
2.3. Literatuuronderzoek.....	17
2.4. Interviews en casusanalyse.....	18
2.4.1. Operationalisatie en voorbereiding interview/ casusanalyse	18
2.4.2. Te interviewen deskundigen/experts	19
2.4.3. Analyse van data.....	19
2.5. Validiteitstoets	20
3. Theoretisch kader	21
3.1. Inleiding: wat is samenwerking en verbetering van de samenwerking?.....	21
3.1.1. Wat is samenwerking?	21
3.1.2. Wat is verbetering van de samenwerking?.....	27
3.2. Verbeteringen voor de kwaliteit van het product en de dienstverlening binnen het taakveld evenementen	31
4. Resultaten en analyse	36
4.1. Inleiding	36
4.2. Op welke wijze kan de huidige samenwerking tussen VRZ en VRMW op het terrein van evenementen getypeerd worden?	36
4.2.1. Evenementenbeleid veiligheidsregio Zeeland en overheidspartners.....	37
4.2.2. Evenementenbeleid veiligheidsregio Midden- en West-Brabant en overheidspartners.....	38
4.2.3. Samenwerking beide veiligheidsregio's en overheidspartners	40
4.3. Resultaten en analyse van de interviews (bevordering en belemmering).....	42
4.3.1. Analyse van de resultaten van de bevordering en belemmering van de samenwerking	43
4.4. Resultaten en analyse van de interviews (verbetering en kwaliteit).....	49
4.4.1. Introductie casus (kwaliteitsmeting).....	49
4.4.2. Analyse van de resultaten van de verbetering en de kwaliteit van de samenwerking	52
5. Conclusies en aanbevelingen	56
5.1. Inleiding	56
5.2. Conclusies	56
5.3. Aanbevelingen.....	60
6. Discussie.....	64

7. Bibliografie.....	66
8. Bijlagen	68
Bijlagen 1: Interview vragen.....	68
Bijlagen 2a: Samenvatting van resultaten interview (Samenwerking en omschrijving).....	71
Bijlagen 2b: Samenvatting van resultaten interview (Bevorderingen).....	75
Bijlagen 2c: Samenvatting van resultaten interview (Belemmeringen).....	79
Bijlagen 2d: Samenvatting van resultaten interview (Verbeteringen).....	83
Bijlagen 3: Metingen respondenten kwaliteitsmeting casusanalyse.....	86
Bijlagen 4: Plan van aanpak.....	94

Voorwoord

Voor u ligt mijn Master thesis als afsluitend onderdeel van de zevende leergang van de *Master of Crisis and Public Order Management (MCPM-7)*. Deze Master thesis beschrijft het onderzoek naar het verbeteren van de samenwerking binnen het taakveld evenementen, tussen de veiligheidsregio's en overige overheidspartners in het verzorgingsgebied van de politie-eenheid Zeeland West-Brabant. Het begrip 'samenwerken' is binnen dit onderzoek het kernthema.

Door mijn huidige werkzaamheden, mijn praktische ervaring en kennis van het taakveld evenementen binnen de politie-eenheid Zeeland West-Brabant ben ik, mede op basis van diverse gesprekken met mijn opdrachtgever, Carolien Harijgens, specialist van de Dienst Regionale Operationele samenwerking (strategisch verantwoordelijke taakveld evenementenbeleid), gekomen tot de aanleiding van dit onderzoek met bijbehorende probleemstelling. Na instemming van de wetenschapscommissie van de Politieacademie (PA) / Instituut Fysieke Veiligheid (IFV) met mijn plan van aanpak, ben ik verder gegaan met de uitvoering van dit onderzoek.

'Doe vooral de dingen die je leuk vindt' is een belangrijke uitspraak die voor mij bepalend is voor de gemaakte keuzes tot nu toe. Ik besef me als geen ander dat het leven kort kan zijn en dat je een aantal dingen niet zelf in de hand hebt. Tevens is het niet vanzelfsprekend om altijd de dingen te doen die je leuk vindt en om er eveneens daadwerkelijk aan te mogen beginnen. Daarom wil ik een aantal mensen bedanken die mij tot hier hebben gebracht:

Allereerst wil ik mijn opdrachtgever Carolien Harijgens bedanken. Zij is degene geweest die in mij geloofde en mij wist te overtuigen om te beginnen aan deze opleiding. Tevens mijn (Oud)teamchef Lex Bennink die mij vanuit de politie de kans en gelegenheid heeft gegeven om deze studie op te pakken en af te ronden.

Tevens wil ik mijn familie bedanken en in het bijzonder mijn vrouw Irma: zonder haar was het nooit gelukt deze studie naast het gezinsleven met onze twee jongens en een drukke baan, positief af te ronden!

Tot slot wil ik mijn scriptiebegeleider Ron Berkhout bedanken voor zijn goede en fijne begeleiding tijdens mijn afstuderen.

Samenvatting

In het afgelopen decennia, voor de start van de pandemie (Corona) in het voorjaar van 2020, is het aantal evenementen in Nederland, zowel landelijk als regionaal, fors toegenomen. Parallel hieraan werd ook de complexiteit rond evenementen steeds groter. Evenementen trekken namelijk steeds meer publiek en er is sprake van een toename van dreigingen bij evenementen. Tevens is er een stijging van het aantal incidenten waar te nemen. Dit laat zien dat evenementen gepaard kunnen gaan met grote risico's. Er is geen sprake meer van het beheersen van een eventuele crisis bij evenementen, maar meer van het beheersen van risico's. Nu de pandemie langzaam maar zeker beheersbaarder lijkt te worden, lijkt er niets in de weg te staan dat het aantal evenementen langzaam maar zeker weer gaat groeien. Dat zal uiteraard ook weer haar weerslag hebben op de organisaties die een bijdrage leveren aan de veiligheid rondom evenementen. Bij risicovolle evenementen wordt er binnen het verzorgingsgebied van de politie eenheid Zeeland – West Brabant (binnen de veiligheidsregio's Zeeland en Midden West Brabant en haar overheidspartners) samen gewerkt om de veiligheid bij evenementen te waarborgen. Het is hierbij van essentieel belang dat de samenwerking tussen de overheidspartners goed verloopt. Op dit moment verloopt de samenwerking op dit vlak tussen de beide veiligheidsregio's moeizaam en kan dit in kwaliteit beter. Het doel van dit onderzoek is om op basis van de bevindingen uit het onderzoek te komen tot aanbevelingen en conclusies om een eventuele (kwaliteit) verbetering te realiseren in de samenwerking tussen de beide veiligheidsregio's en de overige overheidspartners binnen het taakveld evenementen in het verzorgingsgebied van de politie-eenheid Zeeland West-Brabant. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt dan ook:

Op welke wijze kan de samenwerking tussen de VRMW, VRZ en overige overheidspartners binnen het verzorgingsgebied van de politie-eenheid Zeeland West-Brabant met betrekking tot het taakveld evenementen kwalitatief worden verbeterd?

Uit het literatuuronderzoek komt naar voren dat er binnen de theorie veel over samenwerking, samen werken en samenwerken gepubliceerd is. Uit deze grote hoeveelheid literatuur is er voor gekozen om het gedachtengoed van Kaats en Opheij (2014) te gebruiken. Zij omschrijven in hun theorie wat de voorwaarden zijn om te komen tot een goede samenwerking. Aan de hand van vijf lenzen van samenwerking (ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces) wordt middels deze vijf invalshoeken gekeken naar de samenwerking binnen en tussen organisaties. Tevens wordt er in dit onderzoek gekeken naar de kansen voor het kwalitatief verbeteren van de samenwerking binnen de mogelijkheden van de Total Quality Management (TQM) (en CRM) theorie.

Dit onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek, waarbij er drie onderzoeksmethodieken zijn toegepast. Deze drie methodieken zijn: analyse van een literatuuronderzoek, Afnemen en analyseren van interviews met experts op het gebied van evenementen en een uitwerking van een kleine casusanalyse (kwaliteitsmeting).

Uiteindelijk zijn er (na de validatietoetsing) definitieve conclusies en aanbevelingen geformuleerd om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden.

Als conclusie van dit onderzoek wordt gesteld dat er binnen het verzorgingsgebied van de politie-eenheid Zeeland West-Brabant op dit moment sprake is van een beperkte constructieve samenwerking tussen de VRMWB, VRZ en overige overheidspartners met betrekking tot het taakveld evenementen. Om een (kwalitatieve) verbeterslag te maken op de huidige staat van samenwerking zou er gebruik gemaakt kunnen worden van de verbeterfactoren zoals gesteld in dit onderzoek. Tevens ontbreekt het aan een eenduidige visie, doelstelling en een team op alle niveaus van de betreffende organisaties. De vijf lenzen, overige factoren en TQM (en CRM) kunnen hierbij een aanvulling zijn op het kwalitatief beter maken van de samenwerking binnen de taak evenementen. De in dit onderzoek omschreven en toegepaste kwaliteitsmeting kan hierbij als hulpmiddel worden gebruikt, om zodoende de kwaliteit van de samenwerking operationeel te verbeteren.

Op basis van de conclusies van dit onderzoek wordt geadviseerd om te zorgen voor een goede communicatie- en sturingslijn op strategisch, tactisch en operationeel niveau, zodat alle betrokkenen dezelfde taal blijven spreken. Oftewel: just Do it together! Werk samen aan een verbetering van de samenwerking.

Verder wordt geadviseerd om de ontbrekende factoren die invloed hebben op de samenwerking gezamenlijk te benoemen, te herkennen en te borgen in de verbetering van de kwaliteit van de samenwerking.

Eveneens is het aan te bevelen om te zorgen voor de inzet van verbeterteams binnen de aanpak van de verbetering van de kwaliteit van de samenwerking. Het maken van een kwaliteitsmeting maakt hierbij onderdeel uit van het mogelijk meten van de kwaliteit van de samenwerking.

Tot slot wordt aanbevolen dat een verankering van het evenementenbeleid in de Wet Veiligheidsregio het bestuur zou kunnen helpen om de visie en doelstelling duidelijker te formuleren binnen het taakveld evenementen. Uiteindelijk kunnen er zodoende gezamenlijk betere afspraken gemaakt worden.

1. Inleiding

1.1. Aanleiding van het onderzoek

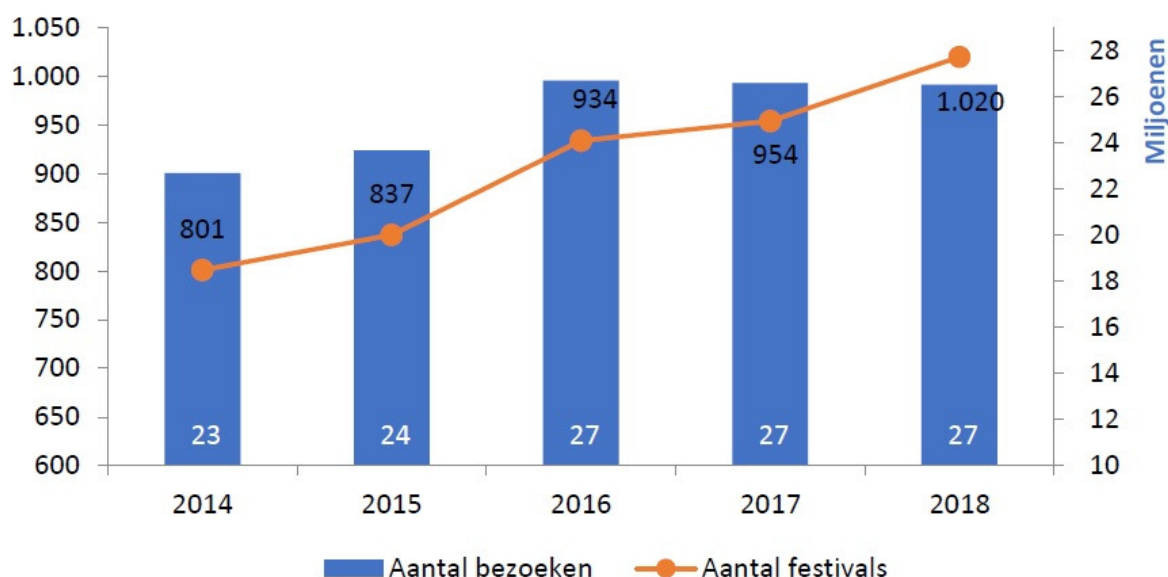
De sleutelwoorden voor de aanpak van veiligheidsproblematieken binnen het evenementenbeleid zijn volgens het algemeen regionaal beleidsplan Zeeland-West-Brabant 2019-2022: intensivering van de samenwerking en de focus op de verbetering van de samenwerking. Dit streven wordt volgens dit beleidsplan tussen de veiligheidspartners bereikt door helder te zijn over de gezamenlijke regionale ambities en doelstellingen. Om de gehele regio Zeeland-West-Brabant in de periode 2019-2022 voor haar burgers veiliger (op meerdere beleidspunten, waarvan evenementen er een is) te maken is volgens dit beleidsplan een verdere versterking van de samenwerking tussen de veiligheidspartners noodzakelijk. Dit geldt voor zowel in als buiten de regio Zeeland-West-Brabant. Dit betekent eveneens dat allereerst een verdere intensivering van de reeds gegroeide samenwerking moet plaats gaan vinden tussen de betrokken veiligheidspartners (Van den Berg & Boersma, 2018).

De taak van de politie binnen het evenementenbeleid is het bewaken van de openbare orde en veiligheid bij evenementen (toezichtstaak) (Korps Nationale Politie, 2012). De politie geeft hierbij de burgemeester (als vergunningverlener) advies bij een aanvraag van een vergunning voor evenementen. Tijdens de voorbereiding van evenementen heeft de politie de taak de juiste maatregelen te treffen voor de veiligheid van evenementen. De betreffende maatregelen komen mede tot stand door het vooraf maken van een risicoanalyse. De complexiteit rond evenementen wordt met de jaren steeds groter. Evenementen trekken namelijk steeds meer publiek en er is sprake van een toename van dreigingen bij evenementen. Tevens is er een stijging van het aantal incidenten waar te nemen. Dit laat zien dat evenementen gepaard kunnen gaan met grote risico's. Er is dus geen sprake meer van beheersen van een eventuele crisis bij evenementen, maar meer het beheersen van risico's (Politieacademie, 2014). Het is volgens Schaap, Rosenthal en van Duin (2009) binnen het evenementenbeleid (om risico's te beperken) van groot belang dat risicoanalyses zoveel als mogelijk vanaf de start multidisciplinair worden uitgevoerd. Er worden niet alleen maatregelen van de organisator verwacht, maar ook van de gemeente en de hulpverleningsdiensten (Schaap, Rosenthal, & van Duin, 2009). Volgens de eenheidsleiding van de politie Zeeland West-Brabant komt dit proces binnen het verzorgingsgebied van de regio Zeeland-West-Brabant al enige tijd moeizaam op gang. De samenwerking verloopt niet optimaal of ontbreekt op dit moment binnen het taakveld evenementen wat het functioneren van de politie beïnvloed en zal daarom verbeterd en geïntensiveerd moeten worden tussen alle veiligheidspartners binnen de eenheid (Harijgens,

2020)¹. Eveneens geven de beide directeuren van de veiligheidsregio's Zeeland en Midden en West Brabant aan en beamen dat er op dit moment een moeizame samenwerking is binnen het taakveld evenementen in een afzonderlijk gehouden interview. Deze constatering en de constatering uit het regionaal beleidsplan Zeeland-West-Brabant zijn dan ook de belangrijkste aanleiding voor het doen van dit onderzoek.

De omvang en het aantal evenementen en festivals binnen het verzorgingsgebied van de politie-eenheid Zeeland – West Brabant is de afgelopen jaren sterk gegroeid. Volgens de Vereniging van Evenementenmakers (V.V.E.M.) geeft de festivalmonitor 2019 aan dat alleen in Noord-Brabant het marktaandeel op het gebied van kunst- en cultuurfestivals opnieuw fors is vergroot (+20% ten opzichte van 2017) (Meer festivals, z.d.). Daarbij laten de landelijke ontwikkelingen in onderstaande grafiek eveneens zien dat het aantal festivals in Nederland nog steeds stijgt.

Ontwikkeling festivalmarkt 2014 tot en met 2018



Figuur 1: Ontwikkeling festivalmarkt 2014 t/m 2018 (Meer festivals, z.d.)

De veiligheid en de inzet van de politie bij publieksevenementen staat volgens Syan Schaap, directeur, strategisch adviseur en trainer van het Event Safety Institute, volop in de aandacht van de maatschappij. “Met de recente afwezigheid van de politie bij bijvoorbeeld Decibel Outdoor, staat de inzet van de politie volop in de belangstelling. Inzetbepaling van de politie bij evenementen is per definitie een kwestie van samenwerking (taakverdeling en afspraken) tussen politie en andere diensten” (Schaap, 2018). Zeker de grootschalige evenementen

¹ Bron afkomstig van een interne beleidsnotitie (niet publiekelijk toegankelijk) van de politie-eenheid Zeeland West-Brabant.

(evenementen in de hoog risicoclassificatie) vragen om duidelijke afspraken met de betrokken partijen om de veiligheid en gezondheid van bezoekers, deelnemers en omwonenden te garanderen. Voorbeeld hierbij is het noodweerscenario bij Pinkpop 2014. De betrokken partijen (multidisciplinaire partners) in deze casus stonden voor het dilemma: 'wel of niet ontruimen'? Vooraf waren er nog discussies bij deze betrokken partijen of er al dan niet ontruimd moest worden bij een noodweerscenario (van Duin & Wijkhuijs, 2014).

Een grootschalig evenement verloopt in de uitvoering in de meeste gevallen zonder al te veel grote problemen. Maar als het toch misgaat en er zelfs slachtoffers vallen, krijgt dit alle aandacht van de media en wordt dit veelal veelvuldig besproken op sociale media. Hierbij wordt vaak de vraag gesteld onder welke voorwaarden de vergunning is verstrekt en of de juiste maatregelen genomen waren. Het afbreukrisico is hierdoor groot, waardoor er achteraf vragen worden gesteld aan de betreffende vergunningverlener. Bij het Monstertruckdrama in Haaksbergen in 2014 was geen sprake van enige samenwerking. Door de foutieve classificering van de vergunningsaanvraag werden de betrokken partijen (multidisciplinaire partners) in deze casus niet meegenomen. Hierdoor werd de vergunningsaanvraag binnen de gemeentelijke organisatie, zonder advies van hulpdiensten, afgehandeld (van Duin & Wijkhuijs, 2014). Om ervoor te zorgen dat de risico's bij evenementen worden beperkt, is een goede multidisciplinaire samenwerking van belang. Om de veiligheid van het publiek zo goed als mogelijk te garanderen bij een evenement en/of festival moet er multidisciplinair op risico's eenduidig worden samengewerkt als dat noodzakelijk is. Dat is dan ook één van de redenen dat hierover afspraken zijn gemaakt in de Wet op de Veiligheidsregio. Deze wet kent een algemene taakomschrijving en hierin staat deels omschreven dat een veiligheidsregio verantwoordelijk is voor de advisering van het bevoegd gezag. Zo ook voor de gevallen die in het beleidsplan zijn bepaald, zoals beschreven in Artikel 10b van de Wet veiligheidsregio's (Wet veiligheidsregio's, 2020). Dat deze wettelijke vastlegging echter geen garantie voor succes is blijkt uit het onderstaande citaat uit het rapport van de evaluatiecommissie van de wet veiligheidsregio's (2020).

“De Wet veiligheidsregio's biedt geen prikkels of dwingende bepalingen om de samenwerking tussen veiligheidsregio's en crisispartners te stimuleren. Dit leidt tot vrijblijvendheid en diversiteit in samenwerking waardoor essentiële gemeenschappelijke kaders niet tot stand komen”
(Evaluatiecommissie Wet Veiligheidsregio's, 2020, p. 12).

Het uitgangspunt van de multidisciplinaire partners van de veiligheidsregio's is dat de veiligheidsregio's een adviserende rol oppakken in de taak binnen het evenementenbeleid. Theo Weterings, Regio Burgemeester en Burgemeester van Tilburg stelt daarover in het beleidsplan 2019-2022 van de VRMWB het navolgende:

‘Als burgemeester verwacht ik dat adviseurs van de veiligheidsregio proactief en integraal meedenken om ruimtelijke ontwikkelingen, evenementen en bedrijvigheid in mijn stad op veilige wijze mogelijk te maken. De veiligheidsregio kan haar rol het best vervullen als zij vroegtijdig wordt betrokken in het proces. De samenwerking tijdens de Tilburgse Kermis is een goed voorbeeld van een werkwijze waarbij we vanaf de start met elkaar om de tafel gaan en dilemma’s open en transparant bespreken, zodat feest en veiligheid uiteindelijk hand in hand kunnen gaan (Veiligheidsregio Midden- en West- Brabant, 2019, p. 33).’

Uit het hierboven weergegeven citaat blijkt dat er een mogelijkheid is om een samenwerking te realiseren tussen de overheidspartners. Tevens is er een mogelijke verwachting op bestuurlijk niveau voor het belang van samenwerking op het gebied van het evenementenbeleid binnen de politie-eenheid Zeeland West-Brabant.

1.2. Probleemstelling van het onderzoek

Zoals omschreven in de aanleiding is het van essentieel belang dat de samenwerking tussen de overheidspartners binnen het taakveld evenementen goed verloopt. Tevens dwingen de eerder omschreven maatschappelijke ontwikkelingen met betrekking tot evenementen de politie-eenheid Zeeland West-Brabant en haar overheidspartners een verbetering in de samenwerking te realiseren, om zodoende voor de klant (de evenementenbranche en de bezoekers van evenementen) de voorwaarden voor een veilig evenement te realiseren.

Binnen de Nationale Politie is naar aanleiding van de taakomschrijving evenementen een omschrijving van het harmonisatieproces gemaakt (gericht op risicobeheersing). Dit proces werd vervolgens geïmplementeerd in 2019 binnen alle eenheden van de Nederlandse politie (eveneens in de eenheid Zeeland West-Brabant). Het proces is gericht op de voorbereiding en advisering van evenementen door de politie. Het doel is dat op alle evenementen, waarvoor een vergunning noodzakelijk is, op een eenduidige manier, door de politie een advies gegeven wordt op basis van actuele informatie. Tevens worden evenementen in het land op een eenduidige manier voorbereid. Hierdoor worden de juiste maatregelen getroffen, zodat het evenement zo veilig mogelijk kan verlopen. Deze omschrijving maakt voor alle partners duidelijk wat men kan verwachten van de politie binnen het taakveld evenementen. De taken en verantwoordelijkheden van de politie staan hierin omschreven (Korps Nationale Politie, 2017). Door een eenduidige uiteenzetting van taken en verantwoordelijkheden bereikt de politie dat evenementen (in voorbereiding en advisering) in heel Nederland op dezelfde wijze worden behandeld. Dit geeft een professioneel beeld van de werkwijze van de politie naar de organisatoren en andere partners binnen het evenementenbeleid toe. Tevens bevordert de omschreven taakstelling de samenwerking binnen de politie. Het landelijke evenementenbeleid van de politie wil echter nog niet zeggen dat er een evenementenbeleid omtrent multidisciplinair

samenwerken binnen het taakveld evenementen is (Korps Nationale Politie, 2017). Op eenheidsniveau binnen de eenheid Zeeland West-Brabant is dit eveneens niet het geval en is de samenwerking binnen het taakveld evenementen minimaal en/ of sporadisch aanwezig (Harijgens, 2020)².

Naar aanleiding van een voorbereidend gesprek met de opdrachtgever, Carolien Harijgens, blijkt dat er behoefte is bij zowel de politie-eenheid Zeeland West-Brabant, alsmede gesteund door de leiding van de beide veiligheidsregio's aan een onderzoek voor de intensivering en verbetering van de samenwerking op meerdere onderwerpen:

- invulling gezamenlijke crisisorganisatie;
- multidisciplinair oefen en trainen;
- invulling taakveld evenementen;
- invulling Informatie gestuurd werken;
- invulling eenduidig werken) van de beide veiligheidsregio's.

Een voorbeeld uit dit voorbereidende gesprek van deze behoefte vraag voor verbetering van de samenwerking is dat tijdens de coronacrisis door de twee veiligheidsregio's afzonderlijk van elkaar gewerkt werd en dat hierbij de samenwerking niet optimaal was. Het gevolg is dat er afzonderlijke plannen en verordeningen werden gemaakt, waarbij de politie in dit geval bijvoorbeeld twee handelingskaders had uit te voeren met betrekking tot het operationeel handelen binnen de Coronacrisis. Voor wat betreft het handhaven gaf dit knelpunten en dilemma's voor de uitvoering van de politietaak, waarbij in een politieregio twee afzonderlijke taakstellingen werden geformuleerd. Een ander voorbeeld in dit kader is dat er bijvoorbeeld trainingen en oefeningen voor de crisisorganisatie verzorgd worden in beide veiligheidsregio's op multidisciplinair niveau waarbij vervolgens geen onderlinge afstemming plaats vindt. Dit resulteert in het feit dat er dubbel geoefend moet worden door de overheidsinstanties met de daarbij behorende capaciteitsproblemen, wat eveneens niet wenselijk is.

De bovengenoemde weergave van onderwerpen omschrijft dat een van de aandachtsgebieden de invulling van het taakveld evenementen betreft, waarbij men eveneens problemen ondervindt naar aanleiding van het gebrek of zelfs het in zijn geheel ontbreken van de samenwerking. Op strategisch niveau wordt er hierdoor mogelijk ervaren dat er tegenstrijdige belangen bestaan, die de samenwerking tussen de veiligheidsregio's en haar overheidspartners bemoeilijken en verstoren. Tevens heeft dit volgens de eenheidsleiding mogelijk een negatieve invloed op de operationele advisering van evenementen. Een praktisch gevolg hiervan is dat er bijvoorbeeld geen overzicht gecreëerd kan worden van de totale hoeveelheid van evenementen binnen het

² Zie voetnoot 1.

verzorgingsgebied van de politie-eenheid Zeeland West-Brabant. Dit geeft vervolgens weer problemen met de schaarste van personele inzet en middelen om als politie-eenheid een veilig evenement te kunnen waarborgen. Zoals reeds eerder omschreven in de aanleiding, vraagt een organisatie van grootschalige evenementen duidelijke afspraken en een goede samenwerking om de veiligheid bij grootschalige evenementen te kunnen garanderen. Binnen het verzorgingsgebied van de eenheid Zeeland West-Brabant en de VRZ en VRMW is er, volgens de eenheidsleiding en de veiligheidsdirectie ZWB, op dit moment geen sprake van duidelijke multidisciplinaire afspraken en een goede samenwerking binnen het taakveld evenementen. Dit zorgt ervoor dat er binnen de overheidspartners van de politie-eenheid Zeeland West-Brabant (Veiligheidsregio's, geneeskundige hulpverleningsorganisatie (GHOR), brandweer en gemeenten) geen eenduidigheid bestaat over de voorbereiding en advisering van evenementen. Het multidisciplinair evenementenbeleid en evenementen vergunningenbeleid heeft hierdoor op veel plaatsen binnen het verzorgingsgebied van de politie-eenheid Zeeland West-Brabant nog onvoldoende vorm en inhoud gekregen.

Om te komen tot een verbeterde samenwerking, o.a. op het taakveld evenementen, tussen de genoemde partijen is nader onderzoek zinvol en zelfs mogelijk noodzakelijk. Uiteraard zijn er al meer onderzoeken gedaan waarin in meer of mindere mate de focus lag op de genoemde samenwerking. Zo is 2017 een onderzoek gedaan door Yakup Vurgun, medewerker team Crisisbeheersing van de Politie eenheid Oost Brabant naar de samenwerking tussen de politie en de multidisciplinaire partners bij een evenement. Dit onderzoek was vooral gericht op cultuureigenschappen die een rol kunnen spelen bij onderlinge samenwerking.

Mijn onderzoek richt zich vooral op de *verbetering* van de *kwaliteit* van de samenwerking tussen de VRZ, VRMWB en zijn overheidspartners binnen het taakveld evenementen. In mijn onderzoek maak ik overigens wel aanvullend gebruik van de input, conclusies en aanbevelingen uit het onderzoek van Vurgun (2017), waarbij in mijn onderzoek verder wordt gebouwd daar waar Vurgun is gestopt. In mijn onderzoek wordt veelvuldig gebruik gemaakt van de hiervoor beschikbare wetenschappelijke theorieën, zoals die van Kaats en Opheij (2014) en Total Quality Management (TQM). Mogelijk geeft dit nieuwe wetenschappelijke inzichten om de kwaliteit van de producten en diensten te verbeteren. Op basis van deze onderzoeken kunnen dan vervolgens aanbevelingen worden gedaan die tot de gewenste verbeteringslag zouden kunnen leiden. Binnen het onderzoek zal dit, naar verwachting, input gaan geven voor de verbetering van de kwaliteit van samenwerken binnen het taakveld evenementen.

1.3. Doelstelling van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om op basis van de bevindingen uiteindelijk te komen tot aanbevelingen en conclusies om een verbetering te kunnen realiseren in de samenwerking

tussen de beide veiligheidsregio's en de overige overheidspartners binnen het taakveld evenementen in het verzorgingsgebied van de politie-eenheid Zeeland West-Brabant. Tevens wordt gekeken naar de mogelijkheden om de kwaliteit van de samenwerking te verbeteren. Doelstelling is eveneens om deze verbeteringen van de samenwerking te implementeren binnen de multidisciplinaire evenementen advisering (gezamenlijke risicoanalyse) voor de betreffende overheidsorganisaties, met als doelstelling de risico's bij evenementen zoveel als mogelijk te beperken.

1.4. Onderzoeksvraag

De bovenstaande probleemstelling leidt tot de volgende hoofdvraag van dit onderzoek:

Op welke wijze kan de samenwerking tussen de VRMW, VRZ en overige overheidspartners binnen het verzorgingsgebied van de politie-eenheid Zeeland West-Brabant met betrekking tot het taakveld evenementen kwalitatief worden verbeterd?

1.4.1. Deelvragen

Deze hoofdvraag valt uiteen in de volgende deelvragen:

Nr.	Deelvragen
1.	Wat wordt er volgens wetenschappelijke literatuur onder verbetering van de samenwerking verstaan?
2.	Op welke wijze kunnen het product en de dienstverlening in het taakveld evenementen kwalitatief worden verbeterd?
3.	Op welke wijze kan de huidige samenwerking tussen VRZ en VRMW op het terrein van evenementen getypeerd worden?
4.	Welke factoren bevorderen of belemmeren de samenwerking binnen de taak evenementen tussen beide veiligheidsregio's en overheidspartners?
5.	Welke mogelijkheden zijn er tot verbetering van de samenwerking binnen de taak evenementen tussen de beide veiligheidsregio's en overheidspartners?
6.	Hoe kan de huidige kwaliteit van de dienstverlening met betrekking tot het evenementenbeleid binnen het verzorgingsgebied van de politie-eenheid Zeeland West-Brabant omschreven worden?

Tabel 1: Opsomming van de deelvragen

1.5. Afbakening

Voor een juiste beantwoording van de hoofdvraag en deelvragen, is het van belang dat er een afbakening is van begrippen. Tevens is het van belang dat omschreven wordt wat er wel (en juist niet) onderzocht wordt. Hieronder worden een drietal zaken benoemd in het kader van de afbakening:

1. Dit onderzoek richt zich op de samenwerking binnen het taakveld evenementen. De omschrijving van het taakveld evenementen richt zich in dit onderzoek alleen op de adviseringsfase binnen het evenementenbeleid.
2. De politie in de politie-eenheid Zeeland West-Brabant werkt samen op verschillende gebieden met zijn multidisciplinaire overheidspartners. De organisaties van evenementen die betrokken zijn bij evenementen, maar geen deel uitmaken van een overheidsdienst, worden buiten beschouwing gelaten.
3. In dit onderzoek wordt de focus gericht op de verbetering van de samenwerking binnen de politie-eenheid Zeeland West-Brabant en daarbij behorende twee veiligheidsregio's (VRZ en VRMWB) en overige overheidspartners.

Vanuit de hoofdvraag is het tevens van belang een aantal van de gebruikte begrippen nader toe te lichten:

Veiligheidsregio:

Een veiligheidsregio is een gebied in Nederland waarin wordt samengewerkt door besturen en diensten bij de uitvoering van de taken brandweezorg, rampen- en crisisbeheersing, geneeskundige hulpverlening en openbare orde en veiligheid (Van Dale, 2020).

Overheidspartners:

Onder overheidspartners wordt verstaan de verschillende partners vanuit de overheid die met elkaar samenwerken (Van Dale, 2020) De overheidspartners in dit onderzoek betreffen de Politie-eenheid Zeeland West-Brabant, Brandweer, GHOR, veiligheidsregio en gemeenten binnen het verzorgingsgebied van de eenheid Zeeland West- Brabant.

Evenement en taakveld evenementen:

Onder een evenement wordt verstaan een georganiseerde grootschalige gebeurtenis die gedurende een korte periode relatief veel bezoekers trekt (Van Dale, 2020). Onder een risicovol evenement wordt verstaan: "een voorzienbare of onvoorzienbare gebeurtenis, die toegankelijk is voor een verzameling mensen, plaats heeft binnen een bepaalde tijd en binnen een bepaalde omgeving en waarbij het (zeer) waarschijnlijk is dat die gebeurtenis leidt tot risico's voor de openbare orde, de openbare veiligheid, de volksgezondheid of het milieu en maatregelen of voorzieningen vergt van het daartoe bevoegd gezag om die dreiging weg te nemen of de schadelijke gevolgen te beperken" (Joosten, 2015).

Onder het taakveld evenementen wordt verstaan het veilig organiseren en laten verlopen van (risicovolle) evenementen binnen de overheidspartners op het gebied van voorbereiden en adviseren (Korps Nationale Politie, 2017).

Verbeteren:

In dit onderzoek wordt onder verbeteren verstaan het overgankelijk beter maken en de kwaliteit verhogen van de samenwerking (Van Dale, 2020).

1.6. Opdracht en relevantie met beroepspraktijk

Het kernthema van deze masterthesis, het samenwerken, is een relevant en actueel onderwerp binnen de Nationale Politie. Vanuit de wetenschap is er veel aandacht voor samenwerking tussen en binnen organisaties. Op landelijk niveau is er geen beleid rondom samenwerking binnen het taakveld evenementen tussen veiligheidsregio's en overheidspartners. Wel wordt de ambitie uitgesproken om samen te werken tussen de twee veiligheidsregio's VRZ en VRMWB (Veiligheidsregio Midden- en West- Brabant, 2019) en (Veiligheidsregio Zeeland, 2016). Dit onderzoek sluit dan ook aan bij die ambitie.

1.7. Leeswijzer

Deze thesis is als volgt opgebouwd. Het volgende hoofdstuk beschrijft de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 uitgebreid ingegaan op het theoretisch kader, hierbij worden de onderwerpen verbetering, samenwerken en TQM behandeld. Hoofdstuk 4 betreft de daadwerkelijke analyse; hierin worden de resultaten en de analyse behandeld. Hoofdstuk 5 betreffen de conclusies en aanbevelingen, in hoofdstuk 6 wordt tot slot de discussie geformuleerd.

2. Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop dit onderzoek is uitgevoerd. De hoofd- en deelvragen worden beantwoord aan de hand van een kwalitatief onderzoek. Per deelvraag staat beschreven op welke wijze data verzameld en geanalyseerd wordt, waarbij grotendeels gebruik gemaakt is van de publicatie *Wat is onderzoek* van Nel Verhoeven (Verhoeven, 2018). Tevens zal er een schematische weergave van de onderzoeksopzet worden gegeven.

2.1. Methode van dataverzameling

In onderstaande tabel wordt weergegeven welke methode van dataverzameling en welke methode van analyse zijn gebruikt voor het beantwoorden van de deelvragen.

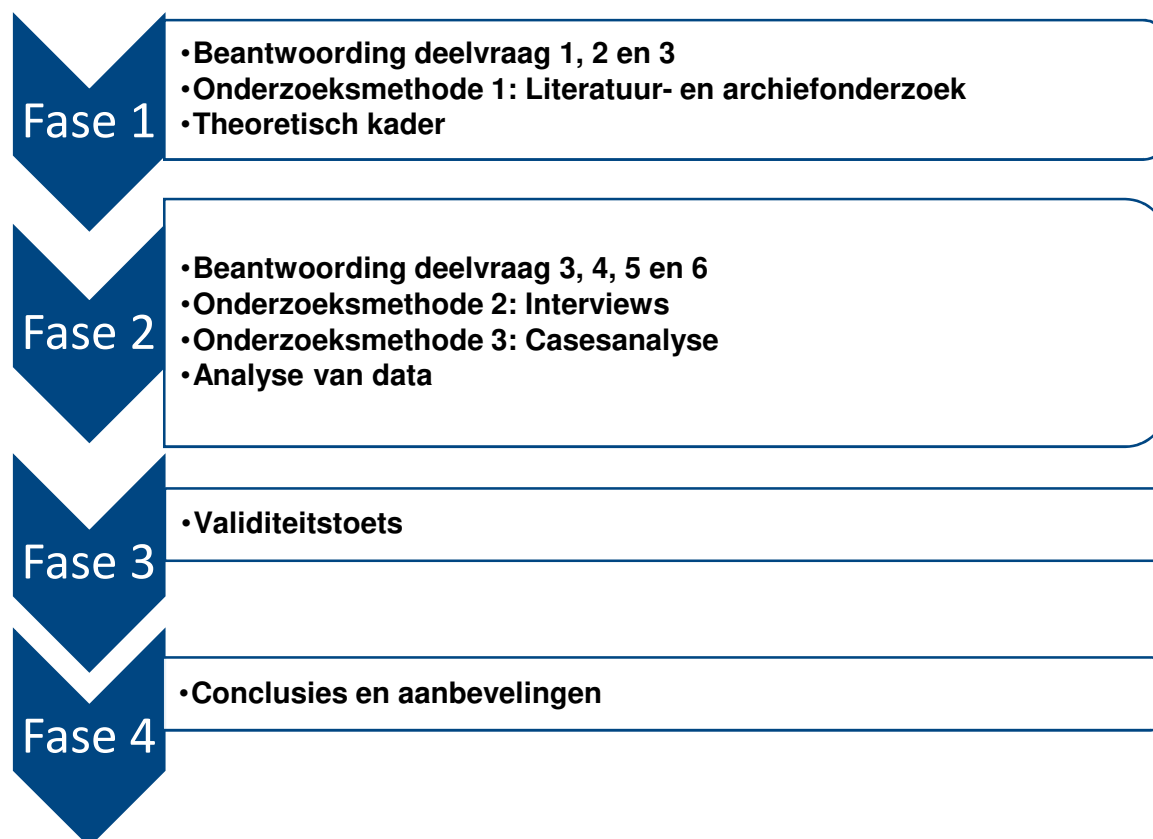
Nr.	Deelvragen	Methode dataverzameling	Methode analyse
1.	Wat wordt er volgens wetenschappelijke literatuur onder verbetering van de samenwerking verstaan?	Literatuur- en archiefonderzoek	Inhoudsanalyse
2.	Op welke wijze kunnen het product en de dienstverlening in het taakveld evenementen kwalitatief worden verbeterd?	Literatuur- en archiefonderzoek	Inhoudsanalyse
3.	Op welke wijze kan de huidige samenwerking tussen VRZ en VRMW op het terrein van evenementen getypeerd worden?	Literatuur- en archiefonderzoek/ interviews	Inhoudsanalyse/ thematische analyse
4.	Welke factoren bevorderen of belemmeren de samenwerking binnen de taak evenementen tussen beide veiligheidsregio's en overheidspartners?	Literatuur- en archiefonderzoek/ interviews	Inhoudsanalyse/ thematische analyse
5.	Welke mogelijkheden zijn er tot verbetering van de samenwerking binnen de taak evenementen tussen de beide veiligheidsregio's en overheidspartners?	Interviews	Inhoudsanalyse/ thematische analyse
6.	Hoe kan de huidige kwaliteit van de dienstverlening met betrekking tot het evenementenbeleid binnen het verzorgingsgebied van de politie-eenheid Zeeland West-Brabant omschreven worden?	Casusanalyse/ Interviews	Inhoudsanalyse/ thematische analyse

Tabel 2: Opsomming van de methode van de deelvragen

2.2. Onderzoeksmethode en technieken

Het onderzoek is kwalitatief van aard en dus staan kwaliteiten, perspectieven, ervaringen, belevingen en betekenisverlening centraal in dit onderzoek (Baarda, et al., 2013). Voor het verzamelen van de benodigde data is gebruik gemaakt van desk- en fieldresearch. In dit onderzoek wordt één deel van de deelvragen, in de eerste fase, beantwoord aan de hand van literatuuronderzoek. Nadat dit onderdeel van het onderzoek is uitgevoerd zijn de interviewvragen samengesteld en volgde er in de navolgende fase een aantal interviews met deskundigen/experts (zie voor een opsomming van deze deskundigen/ experts paragraaf 3.4.2). Tevens werd er in deze fase een casusanalyse uitgevoerd. Er zijn binnen dit onderzoek drie

dataverzamelmethode toegepast, te weten: een literatuuronderzoek, interviews en een casusanalyse. Nadat de interviews zijn afgenomen volgt er een analyse van de data. Daarna is er een validiteitstoets afgenomen, waarna de definitieve conclusies en aanbevelingen zijn geformuleerd. Deze processen worden verder in dit hoofdstuk nader uitgelegd. De schematische weergave van de onderzoeksopzet ziet er als volgt uit:



Figuur 2: Schematische weergave onderzoeksopzet

2.3. Literatuuronderzoek

Het onderzoek is in de eerste fase gestart met een literatuuronderzoek. Op basis van dit literatuuronderzoek is het wetenschappelijk theoretisch kader voor dit onderzoek uitgewerkt. Het theoretisch kader is vervolgens gebruikt om inhoud te geven aan de interviews. De opgedane kennis uit dit literatuuronderzoek is vervolgens gebruikt om de betreffende deelvragen 1, 2 en 3 te beantwoorden. Deelvraag 3 is later in fase 2 uitgebreid met de data uitkomsten van de afgenomen interviews.

Zoals uit de probleemstelling van paragraaf 1.2 blijkt staat de politie-eenheid Zeeland-West-Brabant voor de opgave een verbetering van de samenwerking te realiseren tussen beide veiligheidsregio's en overige overheidspartners binnen het taakveld evenementen. De verbetering van de samenwerking kan hierbij op verschillende manieren worden gedefinieerd.

Het theoretisch kader en de daarbij behorende zoekvraag richt zich vooral op de volgende onderwerpen: voorwaarden van samenwerking, samenwerken & samenwerking en kwalitatief verbeteren. Er zijn voor dit literatuuronderzoek meerdere open bronnen geraadpleegd. De bronnen zijn systematisch gezocht. Eveneens zijn er beleidsdocumenten, procesbeschrijvingen en andere documentatie van de betrokken actoren geanalyseerd. Dit om aanvullend antwoord te kunnen geven op de deelvragen 2 en 3. Tevens is de sneeuwbalmethode toegepast (van geschikte bronnen is de literatuurlijst van deze bronnen eveneens bekeken op relevante bronnen). De gevonden literatuur is vervolgens beoordeeld en de opbrengst is geëvalueerd en daar waar mogelijk volgen er nog vervolgacties (Verhoeven, 2018).

2.4. Interviews en casusanalyse

In de tweede fase van het onderzoek is er informatie verkregen door middel van interviews en een casusanalyse. De verkregen informatie is vervolgens gebruikt voor de beantwoording van de deelvragen 3, 4, 5 en 6. Het interview is een vraaggesprek waarin de beleving van de geïnterviewde(n) voorop staan. De interviews zijn half-gestructureerd van aard (Verhoeven, 2018). Doordat de interviews half-gestructureerd zijn, is het niet alleen een diepte-interview met alleen een topiclijst. Er is namelijk eveneens een vragenlijst gebruikt met zowel gesloten als open vragen, wat kenmerkend is voor een half-gestructureerd interview. Hierbij heeft de geïnterviewde de mogelijkheid om eigen bevindingen te delen met de interviewer en dit kan vervolgens leiden tot nieuwe inzichten. De geïnterviewde deskundigen zijn van te voren op de hoogte gesteld van de inhoud van het onderzoek en de opgedane kennis uit het literatuuronderzoek. De interviews zijn gehouden aan de hand van een vaste structuurlijst. Dit om te zorgen voor een gelijke vraagstelling en te voorkomen dat de geïnterviewde opnieuw bevraagd moet gaan worden (Verhoeven, 2018).

Om eveneens deelvraag 6 te beantwoorden is een casusanalyse toegevoegd en werd deze toegepast op een grootschalig evenement.

2.4.1. Operationalisatie en voorbereiding interview/ casusanalyse

Om antwoord te geven op de deelvragen 3, 4, 5 en 6 zijn verschillende functionarissen die werkzaam zijn binnen het taakveld evenementen binnen de eenheid Zeeland West-Brabant geïnterviewd. Het onderzoek richt zich specifiek op de samenwerking op het tactisch en strategisch niveau en dus zijn functionarissen geïnterviewd die in functies op deze niveaus werken. Eveneens zijn een aantal experts adviseurs evenementen van de overheidspartners meegenomen binnen de interviews die operationeel verantwoordelijk zijn binnen het taakveld. Ter voorbereiding op de interviews is een vragenlijst (topic-lijst) is opgesteld. Zoals eerder vermeld komt de input uit de informatie van het literatuuronderzoek. Tijdens de interviews zullen de hoofd- en deelvragen worden behandeld met de geïnterviewde en een proefinterview is op

voorhand afgenomen (Verhoeven, 2018). De gesprekken met de respondenten hebben plaats gevonden tijdens de Corona crisis en zijn via Microsoft Teams afgenomen. De opgedane kennis uit het literatuuronderzoek is getoetst aan de hand van de casusanalyse. Voor de casusanalyse is gekozen voor een recent evenement: de viering van Oud en Nieuw 2020/ 2021.

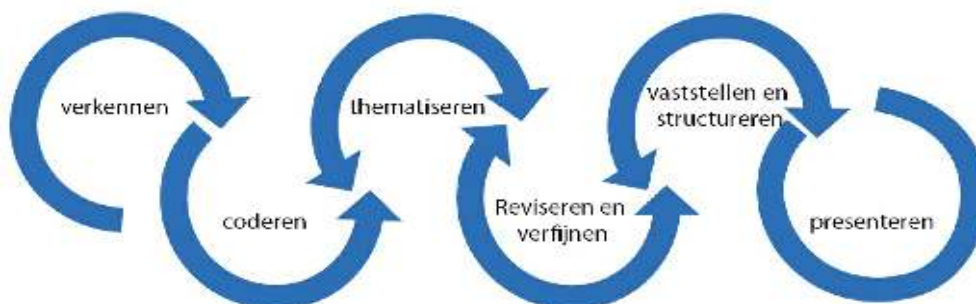
2.4.2. Te interviewen deskundigen/experts

De deskundigen en experts die geïnterviewd zijn:

- Directeur Veiligheidsregio Zeeland (E. van der Reijden)
- Directeur Veiligheidsregio Midden en West Brabant (Vervanger: M. Appeldoorn)
- Strategisch verantwoordelijke evenementen politie-eenheid ZWB (P. de Meij)
- Hoofd DROS leiding van de politie-eenheid Zeeland West-Brabant (C. Harijgens)
- Hoofden/ strategisch verantwoordelijken overige overheidspartners uit beide veiligheidsregio's (Voor VRMW en VRZ: (1) GHOR, (2) brandweer(2))
- Experts evenementen beide veiligheidsregio's (Operationeel/ tactisch verantwoordelijke van de VRMW (1) en de VRZ (1))
- Experts evenementen van de overheidspartners uit beide veiligheidsregio's (Operationeel/ tactisch verantwoordelijke van (Voor VRMW en de VRZ: (2) GHOR, (1) brandweer, (1) Politie en gemeenten (2))

2.4.3. Analyse van data

De in totaal achttien afgenomen interviews zijn (met goedkeuring van de geïnterviewden) opgenomen en opgeslagen, met behulp van een digitale opname functie. Vervolgens zijn de interviews volledig uitgewerkt. Deze uitwerkingen zijn daarna ter controle voorgelegd aan de geïnterviewden en er is een vergelijking van de antwoorden gemaakt. Deze vergelijkingen zijn vervolgens weergegeven in een samenvatting, waarna een analyse plaats heeft gevonden. Tot slot is op de gespreksonderwerpen uit het "open" onderdeel van het interview een "thematische analyse" toegepast. Hierbij werd gebruik gemaakt van de "de zes stappen methode" van (Braun & Clarke, 2006).



Figuur 3: thematische analyse van Braun en Clark

2.5. Validiteitstoets

Er is een validiteitstoets (derde fase) georganiseerd met verschillende experts uit het vakgebied taak evenementen. Vanuit het theoretisch kader, de analyses van de data van de interviews en de casusanalyse zijn voorlopige conclusies en aanbevelingen geformuleerd. Deze resultaten zijn vervolgens voorgelegd aan een deel van de genoemde experts met als vraag of de resultaten (voorlopige conclusies en aanbevelingen) herkenbaar zijn. Van iedere discipline is er een expert bevraagd en deze heeft telefonisch een validatietoets uitgevoerd. De resultaten van deze validiteitstoets zijn tot slot gebruikt bij de uitwerking van de definitieve aanbevelingen en conclusies (vierde fase).

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader weergegeven om een wetenschappelijke basis te vormen en houvast te bieden voor de rest van het onderzoek. Hierbij wordt het onderzoek wetenschappelijk verantwoord op basis van wetenschappelijke theorieën. In dit hoofdstuk worden de eerste twee deelvragen beantwoord. Binnen het onderzoek is de keuze gemaakt om het theoretische kader op te splitsen in twee delen. Het eerste deel gaat over het proces van samenwerking en de verbetering van samenwerking en het tweede deel gaat expliciet in op de verbeteringslag voor de kwaliteit van het product en de dienstverlening binnen het taakveld evenementen.

3.1. Inleiding: wat is samenwerking en verbetering van de samenwerking?

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de eerste deelvraag van het onderzoek: *'Wat wordt er volgens wetenschappelijke literatuur onder samenwerking en verbetering van de samenwerking verstaan?'* Om in kaart te brengen wat samenwerking en een uiteindelijke verbetering van samenwerken is, worden deze eerst gedefinieerd. De beide subparagrafen worden afgesloten met een verantwoording van de wetenschappelijke theorieën voor dit onderzoek.

3.1.1. Wat is samenwerking?

“Individuele organisaties kunnen de uitdagingen van deze tijd niet alleen oplossen”. Het samenwerken tussen verschillende organisaties is noodzaak geworden, doch nog lang niet vanzelfsprekend (Bremekamp, 2014). Samenwerking tussen verschillende organisaties is dus in deze tijd noodzaak geworden. Goed kunnen samenwerken, blijft mensenwerk en goed samenwerken is voor iedere organisatie van groot belang (Kaats E. &, 2014).

Er is veel literatuur beschikbaar over samenwerken, samen werken en samenwerking, daaruit komt naar voren dat er geen eenduidige definitie voor samenwerking is. Een van deze theorieën betreft de theorie van Scholtens (2007). Scholtens (2007) stelt de samenwerking vooral ter discussie. Volgens de theorie van Scholtens (2007) staan de begrippen ‘samenwerking’ en ‘samen werken’ centraal. (Scholtens, 2007). In de rede “Samenwerking in crisisbeheersing, overschat en onderschat” van dr. Astrid Scholtens, onderzoeker Crisislab, stelt zij dat de samenwerking in de praktijk veelal niet zo soepel verloopt. Scholtens stelt tevens dat dit mogelijk meerdere oorzaken heeft, zijnde:

- mogelijke cultuurverschillen tussen de multidisciplinaire partners;
- (bepaalde) bereidheid tot samenwerking;
- tegenstrijdige belangen;

- verschillende werkwijzen en procedures (Scholtens, 2007).

Verder werd in 2011 door Erwin Muller, Hoogleraar Universiteit Leiden, Veiligheid en Recht, in zijn evaluatie van de rellen op het strand bij Hoek van Holland, omschreven dat er een sterke behoefte is aan een eenduidige samenwerking binnen de harmonisatie van het evenementenbeleid: “Het ontbreekt aan een eenduidig integraal risicomodel voor evenementen. Ervaringen en lessen worden onderling te beperkt uitgewisseld, zowel binnen partners als tussen gemeenten en veiligheidsregio’s. De scherpte en alertheid kunnen op veel plaatsen beter, evenals de samenwerking tussen publieke en private partijen” (Muller e.a., 2011, p. 114).

De door Scholtens en Muller onderkende problemen in de samenwerking tussen overheidspartners op het gebied van evenementenbeleid werd door een onderzoek van Yakup Vurgun, medewerker crisisbeheersing van de politie-eenheid Oost-Brabant, verder inzichtelijk gemaakt in 2017. Op basis van zijn onderzoek naar de samenwerking van de politie en zijn multidisciplinaire partners bij evenementen, concludeert Vurgun onder andere dat deze partijen in de samenwerking onvoldoende aandacht hebben voor vijf organisatorische factoren (ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces) die essentieel zijn voor een goede samenwerking (Vurgun, 2017). Binnen mijn onderzoek wordt er tevens gezocht naar de betekenis/definiëring van een goede samenwerking. Om binnen het onderzoek te komen tot deze definiëring is er eveneens in dit onderzoek gekozen voor de theorie van Kaats en Opheij (2014). Kaats en Opheij (2014) definiëren de samenwerking tussen organisaties als: “Organiseren tussen organisaties is een vorm van organiseren waarbij mensen uit autonome organisaties ertoe overgaan duurzaam afspraken te maken en zo delen van het werk op elkaar afstemmen. Het leidt tot een diversiteit aan samenwerkingsrelaties die een duurzame intentie hebben, maar wel eindig zijn” (p. 37).

Binnen dit onderzoek wordt de algemene definitie van Kaats en Opheij (2014) gehanteerd, omdat het proces binnen deze thesis plaatsvindt tussen organisaties. Tevens heeft de samenwerking tussen deze organisaties alle eigenschappen van organiseren. Ook gaat het hierbij over mensen (verschillende partners en bestuurders) die gezamenlijk moeten beslissen. Daarbij wordt er op basis van duurzame (impliciete of expliciete) afspraken gemaakt met een diversiteit aan samenwerkingsverbanden (Kaats E. &, 2014). Tevens is er binnen de samenwerking met overheidsorganisaties te allen tijde sprake van een duurzame samenwerkingsrelatie (Vurgun, 2017).

‘Een samenwerking is kansrijk wanneer mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een betekenis gevend proces dat recht doet aan de belangen en gericht is op een

betekenisvolle ambitie. Het is de grote opgave om daarvoor de juiste condities te scheppen.'
(Kaats E. &, 2014)

Binnen de theorie van Kaats en Opheij (2014) wordt niet alleen gekeken naar wat samenwerking is (zoals hierboven gedefinieerd), maar wordt vooral beschreven wat de voorwaarden zijn om te komen tot een goede samenwerking.

De voorwaarden zijn de vijf factoren, de zogenaamde vijf lenzen zijn; ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces. Kaats en Opheij (2014) stellen dat samenwerking kansrijk is wanneer men weet te verbinden tussen de partners, er recht wordt gedaan aan elkaars belangen waarbij de opgave is hiervoor de juiste voorwaarden te scheppen (Kaats E. &, 2014). In onderstaand figuur worden de vijf lenzen schematisch weergegeven en vervolgens nader toegelicht op basis van een uitwerking van de gestelde voorwaarden. Tevens wordt er een link gelegd binnen de theorie naar de toepassing in de praktijk binnen dit onderzoek.



Figuur 4: De vijf lenzen van samenwerken (Kaats E. &, 2014)

Kaats en Opheij (2014) onderbouwen de condities voor een veelbelovende samenwerking. Allereerst gaat het om een gedeelde ambitie (deze is van essentieel belang), die recht doet aan alle belangen van de betrokken actoren. Het is nodig dat er een constructieve relatie is en de samenwerking moet juridisch en organisatorisch professioneel georganiseerd worden. Dit moet gebeuren in een transparant en zorgvuldig proces (Bremekamp, 2014).

Hieronder volgt een nadere omschrijving van de vijf organisatorische lenzen:

Ambitie:

Het is volgens Kaats en Opheij (2014) van cruciaal belang dat er sprake moet zijn van een gedeelde ambitie binnen een samenwerkingsverband. De betreffende ambitie is nodig om als wenkend perspectief te dienen en te bieden. De kunst is uiteindelijk om tot een gemeenschappelijk beeld te komen binnen de ontwikkeling van een ambitie. De betrokken actoren moeten zelf nadenken over hun strategie en of de samenwerking daarbij past. Volgens Kaats en Opheij (2014) helpt het als er voor ieder van de partners een logisch verband is tussen de samenwerkingsstrategie, organisatiestrategie en de strategie van het samenwerken. Door te werken volgens de logica van het netwerk en door de spelregels te volgen, wordt het volgens Kaats en Opheij (2014) mogelijk rekening te houden met ieders belangen voor de ontwikkeling van de gemeenschappelijke ambitie.

De persoonlijke overtuigingen en drijfveren spelen een aanzienlijke (sleutel)rol bij de ontwikkeling van de ambitie van de samenwerking. Een belangrijke motor voor de samenwerking kan de persoonlijke betekenis aan een alliantie of netwerk zijn waar de sleutelspelers grote waarde aan hechten (Kaats E. &, 2014). Hoe groter de persoonlijke betekenis van een samenwerking, hoe groter de inspanning om de samenwerking te doen slagen.

Belangen:

Het recht doen aan belangen in een samenwerkingsverband is volgens Kaats en Opheij (2014) een van de pijlers voor een goede samenwerking. De omschrijving die Kaats en Opheij (2014) geven van een belang is iets waarmee iemands voordeel of zelfs (levens)geluk mee is gemoeid. Tevens wordt er een onderscheid gemaakt tussen maatschappelijke belangen, organisatiebelangen en individuele belangen. Hierbij is het krachtig om oog te hebben voor verschillende belangen (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2017).

Als de belangen inzichtelijk worden gemaakt kun je samen met de betrokken actoren op zoek gaan naar een of meerdere win-winoplossingen. Ook wel de gouden driehoek (zie figuur 2) genoemd. Het doel hierbij is om het gezamenlijke belang, zo groot mogelijk te maken en niet te blijven hangen in gesprekken en discussies op het niveau van uiteenlopende standpunten (Kaats E. &, 2014).



Figuur 5: Gouden Driehoek (Wesselink & Paul, 2010)

Het recht doen aan ieders belang betekent volgens Kaats en Opheij (2014) eveneens ook onderhandelen. In een aantal specifieke gevallen krijgt een samenwerking de vorm van strategisch omgevingsmanagement. Dit betreft een manier van het invullen van het professioneel omgaan met belangen, gebaseerd op het zogenoemde gedachtegoed van Mutual Gains Approach (een manier van onderhandelen om echt ingewikkelde vraagstukken, met meerdere partijen zijn betrokken, constructief op te lossen) (Wesselink & Paul, 2010). Volgens Kaats en Opheij (2014) zijn er specifieke omstandigheden (Complexe vraagstukken, er is een initiatiefnemer, er is een oplossing met daaraan gerelateerde issues en de samenwerking is er niet) die leiden tot noodzakelijke strategisch omgevingsmanagement. Het gaat erom een modus operandi te vinden binnen deze specifieke omstandigheden.

Relatie:

De relatie binnen een samenwerkingsverband is een belangrijk aanknopingspunt voor het begrijpen van samenwerkingsprocessen. Mensen die samenwerken balanceren tussen waakzaamheid en vertrouwen binnen de relatie met anderen. Binnen relaties is er sprake van veel of weinig vertrouwen en waakzaamheid (Kaats E. &, 2014). Binnen de samenwerking is vertrouwen een sleutelwoord. Het is namelijk van belang dat de betrokken actoren elkaar vertrouwen en tevens vertrouwen hebben in de samenwerking (Vurgun, 2017).

Binnen samenwerkingsverbanden komen er mensen samen in (nieuwe) groepen. In dat geval gaan er groepsprocessen spelen, waarvan de dynamiek altijd uniek is. Het inzicht in samenwerkingsverbanden vraagt eveneens een duidelijk inzicht van het groepsfunctioneren (Kaats E. &, 2014). De dynamiek is natuurlijk groter in een groep dan de som van een individu. Omdat iedereen in een samenwerkingsverband zijn eigen kwaliteiten, ervaring en beelden meeneemt, is er sprake van diversiteit. Om het samenwerkingsproces te laten slagen zal een leider de kwaliteiten van een verbindend leider moeten hebben (Vurgun, 2017). De essentie daarvan is het vermogen om individuen te verbinden. Dit om vervolgens in deze omgeving van tegengestelde belangen voortgang te boeken en uiteindelijk resultaten te bereiken (Kaats E. &, 2014).

Volgens Kaats en Opheij (2014) zijn bestuurders in een samenwerkingsverband eindverantwoordelijk voor de inbreng van wat de partners brengen en tegelijkertijd dragen ze samen de verantwoordelijkheid voor het totale geheel. Het is moeilijk om een samenwerkingsverband tot stand te brengen zonder de steun van een bestuurder (al is dit geen vrijbrief dat het wel goed loopt in verband met persoonlijke beweegredenen) (Kaats E. &, 2014).

Organisatie:

Het is volgens Kaats en Opheij (2014) van belang dat de organisatie van een samenwerkingsverband professioneel georganiseerd wordt. Een belangrijk vraagstuk binnen de samenwerkingsverbanden is het organiseren van daadkracht. Volgens Kaats en Opheij (2014) zijn er sleutelthema's te benomen voor het goed organiseren van samenwerkingsverbanden, zijnde: de partnerkeuze, de grondvorm van de samenwerking, de besturing, de passende juridische vorm, de ICT-ondersteuning en de businesscase. Deze thema's zijn toepasbaar op een samenwerkingsverbanden met een beperkt aantal partijen.

Ook kan er sprake zijn van complexere netwerken die moeilijk te doorzien zijn. Dan is het volgens Kaats en Opheij (2014) raadzaam om vooral te kijken naar de sleutelspelers, kwaliteit van de relaties, de sterkte van de verbinding en de netwerk efficiëntie.

Om uiteindelijk invloed te kunnen uitoefenen op deze netwerken is het van belang je positie te bepalen in het netwerk, invloed uitoefenen op de netwerk governance en sociaal kapitaal te ontwikkelen in relatie tot deze netwerken (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2017).

Het tot een succes maken van de organisatie van een samenwerkingsrelatie hangt sterk af van de betrokken actoren binnen een samenwerkende organisaties. Dit vraagt iets van de inrichting van rollen, competenties en vaardigheden van deze mensen. Door deze vaardigheden te verbeteren wordt het samenwerkingsverband sterker (Vurgun, 2017).

Proces:

De vormgeving van het samenwerkingsproces is volgens Kaats en Opheij (2004) belangrijk om zodanig de partners gezamenlijk betekenis te geven aan de samenwerking. Er zijn volgens Kaats en Opheij (2004) verschillende denktradities omschreven in de samenwerkingsliteratuur als het aankomt op het vormgeven van het samenwerkingsproces.

In de praktijk is er vooral behoefte aan een procesmatige houvast bij de vormgeving van een samenwerkingsverband. De vormgeving van het samenwerkingsproces gaat gepaard met het balanceren tussen inhoud (betekenis) en proces (interactie en communicatie) (Kaats E. &, 2014). De balans hierin is volgens Kaats en Opheij (2014) te vinden in de onderstroom (Macht, interactie, vertrouwen, vorming van het team, de relatie) en de bovenstroom (Strategie,

organisatiemodellen). Door deze balans te vinden ontstaat er vanzelf betekenis aan de eigen doelen en de gezamenlijke doelen. Binnen een multidisciplinair team is de samenwerking inhoudelijk belangrijk, alsmede de transparantie en de betrouwbaarheid binnen de samenwerking (Vurgun, 2017).

Binnen het proces gaat het niet alleen om de ontwikkeling van de samenwerking. Ook gaat het om het vitaal houden van deze samenwerking en het borgen van het leerproces. Het blijft ontzettend belangrijk de samenwerkingservaringen met elkaar te delen (zowel te leren van, met en over partners). Een eventuele periodiek ingelaste review van de samenwerking kan dit leerproces stimuleren (Kaats & Opheij, 2012).

Binnen het proces is het belangrijk waakzaam te zijn voor het ontstaan van schijnsamenwerking. Dit gebeurt wanneer het de verschillende actoren niet lukt om de gezamenlijke doelen concreet te maken. Tevens kan een schijnsamenwerking ontstaan wanneer de doelen en afspraken niet aansluiten op de praktijk en tevens niet toepasbaar zijn voor de praktijk (Vurgun, 2017).

Omdat er zoveel diverse partijen betrokken zijn bij het samenwerken hebben de verschillende actoren binnen een samenwerking een eigen perceptie van de werkelijkheid. Bovengenoemde vijf lenzen geven een uitkomst voor samenwerken. Dit om te voorkomen dat er verschil in inzicht ontstaat en er uiteindelijk gekeken wordt met een gemeenschappelijke bril (Vurgun, 2017).

Verantwoording wetenschappelijke theorieën:

Binnen dit onderzoek is er gekozen voor de theorie van Kaats en Opheij (2014) omdat de vijf lenzen binnen deze theorie een goede maatstaf zijn voor de beantwoording van mijn vraagstelling in mijn onderzoek (verbetering van de kwaliteit van samenwerking). Zoals gesteld werd door Vurgun (2017) zijn de vijf lenzen van essentieel belang voor het verkrijgen van een goede samenwerking. Uit de literatuurstudie komt naar voren dat de vijf lenzen een samenhangende invloed hebben op de samenwerking. De theorie van Kaats en Opheij (2014) kent een gestructureerd model (zie figuur 1) waarbij deze toepasbaar is als hulpmiddel om betekenis te kunnen geven aan het kwantitatieve deel van dit onderzoek. Binnen de vijf lenzen gaat Kaats en Opheij (2014) eveneens in op de succesfactoren van samenwerking en deze worden in de navolgende paragraaf uitgewerkt. Deze succesfactoren zijn een belangrijke factor voor mijn onderzoek voor wat betreft de verbetering van de samenwerking.

3.1.2. Wat is verbetering van de samenwerking?

Binnen dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de volgende definitie van verbeteren:

Verbeteren is het overgankelijk beter maken en de kwaliteit verhogen van de samenwerking (Van Dale, 2020).

Bovenstaande uitspraak van Cruijff gaat specifiek over het oplossen van problemen, het verbeteren en het eventueel leren omgaan met problemen van samenwerking met andere organisaties (Dozy, 2012). We werken samen omdat we onze doelstellingen niet kunnen bereiken zonder de inzet van andere organisaties. Dit impliceert wederkerigheid: Binnen de samenwerking geven en nemen en eveneens de taken verdelen. Zonder deze uitgangspunten is er geen samenwerking mogelijk en dus geen ruimte voor verbetering (Dozy, 2012). Verbeteren betekent voor een ieder iets anders en dus is het van belang gebruik te maken van een eenduidige definitie van verbeteren.

Volgens Dozy (2012) is wederzijdse onderlinge afhankelijkheid een van de belangrijkste gronden voor samenwerking. Dozy (2012) maakt hierbij onderscheid in symbiotische afhankelijkheid en concurrentieafhankelijkheid. Bij symbiotische afhankelijkheid kunnen organisaties hun doelen niet onafhankelijk van elkaar verwezenlijken. Bij concurrentieafhankelijkheid zijn twee of meerdere actoren concurrenten van elkaar, waarbij de winst van de een het verlies is van de ander. Symbiotische afhankelijkheid stimuleert de samenwerking meer en zal deze sterk verbeteren als men ervan doordrongen is dat de andere partij(en) elkaar nodig hebben om de eigen doelstellingen te bereiken (Dozy, 2012). Tevens bevordert de domeinconsensus (duidelijkheid en overeenstemming over de taken) de verbetering van de samenwerking tussen de organisaties. Een positief imago en beeld van de andere actoren bevordert eveneens de samenwerking. Ook coördinatie op de samenwerking verbetert de samenwerking, omdat op grond van gezag richting gegeven kan worden aan de gezamenlijke doelen, het proces en de voortgang bewaken. Eventuele conflicten kunnen ook direct worden beslecht (Dozy, 2012).

Volgens Kaats en Opheij (2014) zijn er succesfactoren die de samenwerking, middels het gebruiken van de vijf lenzen, verbeteren. Volgens Bremekamp (2014) is het gebruik van het model van de vijf elementen geen garantie tot succes, maar het brengt het ernstig dichtbij. Succesvol in samenwerking is een lastig te definiëren begrip. Binnen de eerder omschreven Mutual Gains Approach is een samenwerking succesvol als de belangen van alle partijen zoveel als mogelijk zijn behartigd en gediend. Eveneens is een samenwerkingsverband succesvol als het bijdraagt aan het gestelde resultaat (Bremekamp, 2014).

Verbetering van de samenwerking is volgens Kaats en Opheij (2014) een koppeling van de door hen benoemde belangrijkste indicatoren voor een succesvol samenwerkingsverband. Zo hebben Kaats en Opheij (2014) de succesfactoren in hun onderzoek gekoppeld aan de vijf lenzen, om zo te komen tot een verbetering van de samenwerking (zie figuur 1). Dit met als doelstelling om vooral samen de gemeenschappelijke bril op te gaan zetten en zodoende de vijf lenzen zo veel als mogelijk gezamenlijk te ervaren. Deze indicatoren zijn hieronder verder uitgeschreven per lens en samengevat in de door hen genoemde succesfactoren van een samenwerkingsverband:

Succesfactoren Ambitie:

Verbeteringen van de ambitie zijn volgens Kaats en Opheij (2014) op te leggen aan de mate van gedeeldheid en eensgezindheid van de ambitie. Het is belangrijk dat een ieder het eens is met deze ambitie. De ambitie moet er eveneens toe doen, deugen en aantrekkelijk zijn voor meerdere mensen in de samenwerking. De ambitie moet bijdragen aan het belang of succes van ieder van de actoren binnen de samenwerking (verbetering van de samenwerkingsstrategie). De ambitie moet er voor de actoren ook persoonlijk toe doen (Kaats E. &, 2014).

Succesfactoren Belangen:

Verbetering van de belangen zijn volgens Kaats en Opheij (2014) op te leggen aan de oprechtheid van de interesse in de belangen. Er dient eveneens waarde te worden gecreëerd voor iedere actor binnen de samenwerking. Ook moet er voor de verbetering van de samenwerking voldoende onderhandelingsruimte en onderhandelingsbereidheid zijn. Door te luisteren op basis van respect en oprechte aandacht voor elkaar hebben (dialogo aan gaan), zal de samenwerking verbeteren (Kaats E. &, 2014).

Succesfactoren Relatie:

Verbeteringen van de relatie zijn volgens Kaats en Opheij (2014) op te leggen aan het vermogen dat mensen hebben om te verbinden. Verbinding binnen een samenwerkingsproces verbetert de samenwerking. Eveneens vormt diversiteit het vertrekpunt van een samenwerkingsverband en zorgt voor een constructieve groepsdynamiek. Tevens moet men elkaar vertrouwen en om de samenwerking te verbeteren is het een pre dit goed op te bouwen. Binnen de relatie is een verbindend leider noodzakelijk en deze zal de samenwerking verbeteren (Kaats E. &, 2014).

Succesfactoren Organisatie:

Verbeteringen van de organisatie zijn volgens Kaats en Opheij (2014) op te leggen aan de effectiviteit van de organisatie van de samenwerking. Bij een effectieve organisatie van de samenwerking zijn de besturing en de structuur afgestemd op de doelen van de actoren. Eveneens draagt het draagvlak bij aan een verbetering van de samenwerking. Dit hangt vaak samen met de mate waarin de actoren in de samenwerking acteren en of de samenwerking kan rekenen op de steun van de achterban. De verbetering van de daadkracht (mobilisatie tot acties) binnen een samenwerking hebben ook een effect op de verbetering. De helderheid van afspraken maakt de samenwerking uiteindelijk binnen de organisatie nog beter (Kaats E. &, 2014).

Succesfactoren Proces:

Verbeteringen van de proces zijn volgens Kaats en Opheij (2014) afhankelijk van de aandacht voor een goed doordachte fasering binnen het samenwerkingsproces. Tevens is een goede timing in het procesontwerp cruciaal voor de verbetering van de samenwerking. Er moet ook recht worden gedaan aan een evenwichtige balans tussen inhoud en proces binnen een samenwerkingsproces. Eveneens zal er een heldere rolverdeling moeten zijn en er moet regie op het proces worden georganiseerd. De kwaliteit van de samenwerking en de effectiviteit van de samenwerking moeten in de gaten worden gehouden om een uiteindelijke verbetering van de samenwerking te kunnen realiseren (Kaats E. &, 2014).

De bovengenoemde succesfactoren van Kaats en Opheij (2014) kunnen door organisaties worden gebruikt als een ontwerp- of diagnose instrument voor interorganisatorische samenwerking. De succesfactoren helpen een structuur aan te brengen binnen een analysekader voor een samenwerkingsproces. In de volgende paragraaf zal hier verder op worden ingegaan.

Verantwoording wetenschappelijke theorieën:

De bovengenoemde verbeterfactoren van Dozy (2012) geven een inzicht in de verbetering van de samenwerking en worden op deze wijze toegepast in het onderzoek.

De bovengenoemde succesfactoren van Kaats en Opheij (2014) geven eveneens een inzicht binnen het onderzoek om te komen tot verbetering van de samenwerking. De succesfactoren zijn hierbij door Kaats en Opheij (2014) gekoppeld aan de vijf lenzen. Om deze succesfactoren te meten binnen het onderzoek zullen de vijf lenzen worden bevraagd in de vraagstelling van de interviews. Dit om te bekijken of deze succesfactoren door de geïnterviewde genoemd worden om de verbetering meetbaar te maken. In paragraaf 4.4.2 zullen de vijf lenzen en de

bijbehorende succesfactoren centraal staan om de kwaliteit van samenwerken te meten op basis van een kwaliteitsmeting binnen de casusanalyse.

3.2. Verbeteringen voor de kwaliteit van het product en de dienstverlening binnen het taakveld evenementen

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de tweede deelvraag van het onderzoek: *‘Op welke wijze kunnen het product en de dienstverlening in het taakveld evenementen kwalitatief worden verbeterd?’*. Binnen het onderzoek is ervoor gekozen om hierbij gebruik te maken van de theorieën van Kaats en Opheij (2014) en Total Quality Management (TQM) kwalitatief verbeterd kunnen worden binnen het taakveld evenementen. Deze theorie is, middels een literatuurstudie, naar voren gekomen in mijn onderzoek, omdat de TQM theorie een managementconcept is dat praktisch toepasbaar is voor de verbetering van de kwaliteit binnen mijn onderzoek. In deze paragraaf wordt eerst omschreven wat TQM betekent en welke filosofie hierachter zit. Tevens wordt de koppeling naar kwaliteit en verbetering gemaakt middels het gebruiken van de theorie van Kaats en Opheij (2014). Het team staat eveneens centraal bij TQM. Omdat er binnen de TQM sprake is van projectmatig werken wordt derhalve de koppeling gezocht met CRM (Teams en verbeterteams). De paragraaf wordt afgesloten met een verantwoording van de wetenschappelijke theorieën voor dit onderzoek.

Ophouden met verbeteren betekent ophouden met goed te zijn. De kunst van het verbeteren is met de vraag te beantwoorden hoe je het proces van verbeteren op gang brengt, zonder dat dit ten koste gaat van de uitvoering van de primaire taak (Van Gulp, Van der Louw, & Delsing, 1999). TQM wordt volgens Van Gulp, van der Louw en Delsing (1999) ook wel de verbeterfilosofie genoemd en is erop gericht de kwaliteit van het proces voortdurend te verbeteren, op gang te brengen en vooral ook te houden.

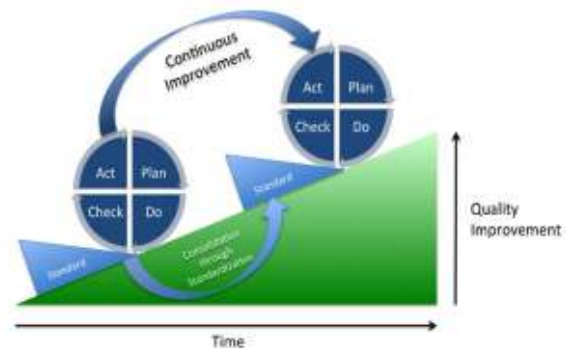
Binnen dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de volgende definitie van Total Quality Management (TQM): Total Quality Management (TQM), in het Nederlands ook wel Integrale kwaliteitszorg (IKZ), is een gestructureerde en uitgebreide aanpak van organisatiemanagement waarbij de focus vooral ligt op het steeds beter maken van de kwaliteit van producten en diensten. Dit gebeurt door middel van het (continu) geven van feedback (Rampersad, 2002).

Zoals gesteld wordt in de definiëring van TQM is bekend dat de kwaliteit van producten en diensten een grote rol spelen binnen TQM. Daarom is het van belang dat er binnen dit onderzoek eveneens een betekenis wordt gegeven aan kwaliteit. Van Gulp, van der Louw en Delsing (1999) beschrijven dat binnen een proces de procesvariatie een belangrijke factor is binnen de definiëring van kwaliteit. Door het verlagen van de procesvariatie binnen een

kwaliteitsproces wordt de kwaliteit ernstig vergroot (Van Gurp, Van der Louw, & Delsing, 1999). De kwaliteit binnen TQM kan dus worden gedefinieerd als kleine variatie binnen een proces.

De filosofie binnen de TQM is gebaseerd op de Kaizen filosofie (het continue en stapsgewijs verbeteren van uzelf, uw werk en uw organisatie Imai (1986)). Deze filosofie omvat, binnen het TQM-concept, het voortdurend en geleidelijk verbeteren van alle medewerkers in de organisatie. Dit om ervoor te zorgen dat het werk elke dag iets beter wordt.

De Kaizen-benadering staat eveneens bekend om het zogenoemde Deming Wiel. Dit betreft een cyclus van activiteiten die nodig zijn voor een effectieve kwaliteitsverbetering. De betreffende cyclus bestaat uit vier fasen: P = Plan, D = Do, C = Check en A = Act. Het proces van voortdurend verbeteren binnen TQM is dus gebaseerd op het basisconcept van Dr. Deming (ook wel de Deming Circle) (Rampersad, 2002).



Figuur 6: Deming Circle (Rampersad, 2002)

TQM is een gemeenschappelijke methodiek om stapsgewijs, gestructureerd en systematisch de organisatie te verbeteren. Dit kan volgens Rampersad (2002) op basis van de door hem gestelde vier bouwstenen (pilaren) om te komen tot TQM: Probleemoplossingsdiscipline, interpersoonlijke vaardigheden, teamwork en een kwaliteit verbeterproces. TQM werkt alleen als iedereen binnen de organisatie zich bovenstaande kwaliteitsvaardigheden eigen maakt en als de organisatie achter deze filosofie staat (Rampersad, 2002).

De cultuur binnen organisaties spelen eveneens een grote rol bij TQM. De resultaten van een TQM – investering is sterk afhankelijk van de bereidheid van medewerkers om met de bereikte resultaten aan de slag te gaan (Van Gurp, Van der Louw, & Delsing, 1999).

“Solving a problem may be easier than you think. You need a systematic approach.”
Dr. W. Edwards Deming

Zoals eerder gesteld in de vorige paragraaf is verbeteren eveneens het verhogen van de kwaliteit. Binnen de theorie van Kaats en Opheij (2014) werden succesfactoren benoemd voor de verbetering van de samenwerking en deze werden in de vorige paragraaf 3.1.2 verwoord. In 2021 werd door Kaats en Opheij een publicatie geschreven (gebaseerd op het boek van 2014) over het creëren van condities voor kansrijke samenwerking. Hierbij wordt beschreven dat de condities voor een kansrijke samenwerking kunnen worden geoperationaliseerd met succesindicatoren (die zijn ontstaan door de eerder omschreven succesfactoren in paragraaf

3.1.2). Volgens Kaats en Opheij (2021) zijn dit succesindicatoren voor een kansrijke samenwerking, waarbij inzichtelijk wordt of een samenwerking constructief en/of goed verloopt (Kaats & Opheij, 2021). De kwaliteitsindicatoren worden hieronder weergegeven:

Gedeelde Ambitie	In hoeverre: wordt de ambitie gedeeld; is de ambitie voor de partners waardevol, aantrekkelijk en betekenisvol in zichzelf; draagt de ambitie bij aan de (samenwerkings)strategie van ieder van de partners; is de ambitie persoonlijk van betekenis voor de sleutelfiguren in de samenwerking?
Belangen	In hoeverre: is er sprake van oprechte interesse in de belangen van de partners; creëert de samenwerking waarde voor ieder van de partners; is er sprake van onderhandelingsruimte en –bereidheid; zijn de partners echt met elkaar in dialoog?
Relatie	In hoeverre: hebben de partners in de samenwerking persoonlijk vermogen tot verbinding; draagt de groepsdynamica ertoe bij dat de groep meer is dan de samenwerking van de partners; is er sprake van vertrouwen tussen de partners; is er sprake van gegund verbindend leiderschap?
Organisatie	In hoeverre is er sprake van: een effectief functionerende structuur, afgestemd op doel en partners; voldoende participatie in en draagvlak voor de samenwerking; voldoende daadkracht; heldere afspraken; worden deze ook grotendeels nagekomen?
Proces	In hoeverre: is er sprake van een goed doordachte fasering en een goed doordacht procesontwerp; de juiste dingen op het juiste moment; wordt er zowel aandacht besteed aan de inhoud van de samenwerking als aan de procesmatige aspecten van de samenwerking; is er sprake van een heldere rolverdeling met een duidelijke procesregie; wordt er recht gedaan aan de condities voor samenwerking en levert de samenwerking ook daadwerkelijk iets op (proceskwaliteit en -effectiviteit)?

Tabel 3: Kwaliteitsindicatoren van Kaats en Opheij (Kaats & Opheij, 2021)

Door het doorlopen van de hierboven genoemde kwaliteits-/ succesindicatoren, weergegeven in bovenstaande tabel 3, kan er worden bekeken of organisaties deze overslaan of juist gebruiken

binnen de samenwerking, waardoor er een kwaliteitsmeting ontstaat. Deze kwaliteitsmeting wordt nader toegepast in de casusanalyse in hoofdstuk 4.

Kwaliteitsmanagement is erop gericht dat het team optimaal functioneert en de samenwerking verbetert. Crew Resource Management (CRM) is een mooi woord voor samenwerking en bevordert het veilig en effectief samenwerken in teams (Bijlsma, 2015).

Er zijn volgens Bijlsma (2015) nauwelijks verschillen te herkennen in de definities van TQM en CRM. TQM en CRM dragen beide bij aan de kwaliteit van het optimaal functioneren van een team (sterk gericht op teamwork) en geeft eveneens weer dat de effectiviteit van de doelstellingen van de organisatie hoger worden nadat een team optimaal kan presteren. Volgens Bijlsma (2015) is Kai Zen (Continu verbeteren) een kwaliteitsfilosofie die uitgaat van incrementele veranderingen (Het kan altijd beter). Volgens Bijlsma (2015) biedt CRM een opstap voor een integrale aanpak en gaat voornamelijk over kennis, kunde en attitude van samenwerkingsgerichte competenties (kwaliteitsverbetering). Deze zijn vooral van meerwaarde op dynamische, complexe en cruciale processen en omstandigheden. Bijlsma (2015) stelt tevens dat CRM synergetisch kan werken bij het vervullen van de missie en visie van een organisatie. Synergie is eveneens te behalen bij het implementeren of professionaliseren van kwaliteitsmanagement (verbetering van de kwaliteit).

Er is volgens Bijlsma (2015) een grote behoefte (binnen de non-profit organisaties die zich bezig houden met regionale veiligheid en crisis) aan een CRM-methodiek. Eveneens stelt hij dat er behoefte is binnen de non-profit organisaties aan een gemeenschappelijke methodiek of eenduidige visie hoe teams te professionaliseren op samenwerkingsgerichtheid of teamwork. CRM kan hierbij een gezamenlijk omarmd vehikel zijn dat verschillende organisaties dichterbij elkaar kan brengen. CRM kan dus helpen om de samenwerking tussen teams verder te professionaliseren en verbeteren. Binnen de geest van CRM helpt het vooral om de samenwerking met elkaar te zoeken. Het uitgangspunt hierbij is niet de samenwerking binnen teams, maar de samenwerking met de teams (Bijlsma, 2015).

Alle verbetergroepen (bv. verbeterteams) zijn volgens Bijlsma (2015) projectgroepen en hierbij is CRM zeker aan te bevelen (Bijlsma, 2015).

Om te komen tot het bereiken van concrete resultaten wordt door Van Gorp, Van der Louw en Delsing (1999) de koppeling gemaakt naar het zogenoemde verbeterteam. Problemen binnen het proces kunnen worden opgelost middels verbeterteams. Organisaties die alleen maar gebruik maken van individuele probleemoplossers hebben moeite met het bereiken van een voortdurende verbetering (het is afhankelijk van het individu). Tevens heeft de door de organisatie aangewezen (super)probleemoplosser als nadeel dat er een bepaalde machtscultuur ontstaat, waardoor de individu niet meer open staat voor verbetering en

vernieuwing. Organisaties die zich in willen zetten voor voortdurend verbeteren en op zoek zijn naar lange-termijnoplossingen kunnen gebruik maken van een probleemoplossend model, zijnde het aanstellen van verbeterteams (Van Gurp, Van der Louw, & Delsing, 1999). Volgens Teeuwen (2019) zijn sommige problemen of verbeteropdrachten te complex om door een individu opgelost te worden. Het kan eveneens zo zijn dat de kennis van meerdere disciplines nodig is om bepaalde onderwerpen te kunnen oplossen. Een verbeterteam kenmerkt zich als een multidisciplinair team die een probleem analyseren en oplossen. Een verbeterteam maakt daarbij gebruik van de PDCA-routine (Teeuwen, 2019).

Binnen de organisatie van verbeterteams zijn er twee soorten teams te onderscheiden (Stuurgroep en (proces)verbeterteam). Zoals reeds eerder geschetst is een gezamenlijke inspanning van medewerkers en management noodzakelijk om de verbeteringen in kwaliteit te bereiken. De stuurgroep is verantwoordelijk voor het overzien van de afzonderlijke verbeterprojecten (Strategisch). De verbeterteams bestaan uit medewerkers op alle niveaus van de organisatie (Tactisch en operationeel). Belangrijk binnen een verbeterteam is dat de focus op het voortdurend verbeteren wordt vastgehouden (Rampersad, 2002).

Verantwoording wetenschappelijke theorieën:

Binnen dit onderzoek is gekozen voor de TQM filosofie. Deze filosofie geeft een goede weergave van de verbetering van de kwaliteit en is daardoor toepasbaar binnen mijn onderzoek om de kwaliteit van de samenwerking te kunnen toetsen. De link naar en de vergelijking met CRM is voor mijn onderzoek in deze cruciaal, omdat deze gericht zijn op de kwaliteit van het optimaal functioneren van het team, wat een onderdeel is binnen mijn onderzoek.

De door Kaats en Opheij (2021) omschreven condities voor een constructieve, goed verlopende en kansrijke samenwerking kunnen aan de hand van de succesindicatoren de samenwerking monitoren (de mate waarin recht wordt gedaan aan de invalshoek), waarna deze mogelijk eveneens een inzicht kunnen geven in de kwaliteit van de samenwerking.

4. Resultaten en analyse

4.1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten en analyses omschreven. Met behulp van het literatuuronderzoek en de in de bijlagen benoemde samenvattingen van de interviews worden er antwoorden gezocht op de deelvragen 3, 4, 5 en 6:

Nr.	Deelvragen	Methode dataverzameling	Methode analyse
3.	Op welke wijze kan de huidige samenwerking tussen VRZ en VRMW op het terrein van evenementen getypeerd worden?	Literatuur- en archiefonderzoek/ interviews	Inhoudsanalyse/ thematische analyse
4.	Welke factoren bevorderen of belemmeren de samenwerking binnen de taak evenementen tussen beide veiligheidsregio's en overheidspartners?	Literatuur- en archiefonderzoek/ interviews	Inhoudsanalyse/ thematische analyse
5.	Welke mogelijkheden zijn er tot verbetering van de samenwerking binnen de taak evenementen tussen de beide veiligheidsregio's en overheidspartners?	interviews	Inhoudsanalyse/ thematische analyse
6.	Hoe kan de huidige kwaliteit van de dienstverlening met betrekking tot het evenementenbeleid binnen het verzorgingsgebied van de politie-eenheid Zeeland West-Brabant omschreven worden?	Casestudy/ Interviews	Inhoudsanalyse/ thematische analyse

Tabel 4: deelvragen 3, 4, 5 en 6

Bij de, in de bijlagen omschreven, resultaten zullen er eveneens citaten uit de gehouden interviews worden geciteerd. In de citaten zal worden weergegeven van welke overheidspartner het citaat afkomstig is. Eveneens wordt middels de letter S (strategisch) of T (tactisch) of O (operationeel) getoond of het citaat afkomstig is vanuit een strategisch-, tactisch- of operationeel oogpunt. Bij de beschrijving van de analyses in de paragrafen 4.3.3 en 4.4.3 wordt eveneens gebruik gemaakt van het theoretisch kader omschreven in hoofdstuk 3. Als er binnen dit onderzoek wordt gesproken over *intern* wordt bedoeld de samenwerking binnen de VRZ en/of VRMWB. Met *extern* wordt de samenwerking tussen de VRZ en VRMWB bedoeld.

Door deze werkwijze te hanteren wordt er uiteindelijk antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. De beantwoording van de hoofdvraag zal in hoofdstuk 6 uiteen worden gezet.

4.2. Op welke wijze kan de huidige samenwerking tussen VRZ en VRMW op het terrein van evenementen getypeerd worden?

In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van de huidige samenwerking binnen het evenementenbeleid van de VRZ en VRMWB en overige overheidspartners in het taakveld evenementen. Tevens wordt omschreven hoe deze samenwerking op dit moment verloopt. De input komt uit het literatuuronderzoek en ook worden de resultaten van de interviews meegenomen in de verantwoording van deze paragraaf. De resultaten zijn per veiligheidsregio

(respondenten VRZ en VRMWB) omschreven in de bijlage 1. Afsluitend aan iedere paragraaf wordt er een verantwoording en subconclusie weergegeven. Dit om uiteindelijk antwoord te geven op deelvraag 3.

4.2.1. Evenementenbeleid veiligheidsregio Zeeland en overheidspartners

De VRZ omschrijft zijn werkwijze met betrekking tot het evenementenbeleid in de Regionale toepassing Handreiking Evenementenveiligheid, Veiligheidsregio Zeeland 2016-2019.

De Veiligheidsregio Zeeland maakt bij haar invulling van de werkzaamheden binnen het taakveld evenementen gebruik van de landelijke Handreiking Evenementenveiligheid (HEV) vastgesteld in het Veiligheidsberaad (2012). Hierin wordt de procesgang rondom evenementenveiligheid beschreven. De veiligheidsregio Zeeland heeft als uitgangspunt dat de HEV in eerste aanleg leidend is, echter dat de Zeeuwse uitzonderingen en aanvullingen hierop aangepast moeten worden (Regionale toepassing). Binnen de VRZ is de Taakgroep Grote Evenementen (TGE) opgericht. De TGE is het platform waarop multidisciplinaire afstemming plaatsvindt met vertegenwoordigers van de brandweer, politie, GHOR, gemeenten, de meldkamer, crisiscommunicatie en informatiemanagement (VRZ, 2019).

Doel en strekking van het TGE:

De TGE heeft een adviserende functie als het gaat over het type evenement, of er specifieke maatregelen nodig zijn en/of de inzet van hulpverleningsdiensten eventueel vereist is. De volgende categorieën worden hierbij gehanteerd door de TGE:

A-Evenement (Reguliere evenementen, vallen onder dagelijkse routine voor hulpdiensten, informatief voor hulpverleningsdiensten);

B-Evenement (hierbij geldt een verhoogde veiligheidsaandacht, wordt op verzoek van gemeente advies gegeven door de politie, brandweer en GHOR);

C-Evenement (risicovolle evenementen).

De TGE komt in beeld als de betreffende aanvragende gemeente een evenement als risicovol (C-evenement) bestempelt conform het classificatiemodel (A, B of C). Tevens moet er door de betreffende gemeente een integraal advies aan de VRZ worden aangevraagd. De TGE kan eveneens ook in de planvormingsfase een adviserende rol aanbieden aan de gemeente (VRZ, 2019). De TGE maakt vervolgens (in aanwezigheid en samenspraak met de gemeente) een risicoanalyse. De Risicoanalyse wordt vervolgens samen met het integraal advies aangeboden aan het bevoegd gezag ten einde het risicobeleid voor het evenement vast te kunnen stellen. De TGE kiest vervolgens binnen de kaders van het bevoegd gezag wie welk uitvoerend en ondersteunend werk moet verrichten in de risicofase incidentfase en herstelfase van het betreffende evenement (het Multidisciplinair Operationeel Plan (MOP)). Hierna volgt er

nogmaals een risicoanalyse (Operationeel), teneinde de restrisico's te kunnen benoemen en te delen met het bevoegd gezag (VRZ, 2019).

Veiligheidsregio Zeeland raadt in hun beleidsstuk aan om C-Evenementen projectmatig voor te bereiden. In de gemeentelijke projectgroepen participeren desgevraagd vertegenwoordigers van de (vak)disciplines (Multidisciplinaire afstemming). De betreffende Regionale toepassing Handreiking Evenementenveiligheid wordt jaarlijks door Veiligheidsregio Zeeland in samenwerking met haar ketenpartners geactualiseerd en eens in de vier jaar opnieuw vastgesteld (VRZ, 2019).

Als er conform het classificatiemodel een A of B evenement wordt geclassificeerd binnen de VRZ wordt deze verwezen naar de betreffende gemeente en volgt er een lokaal multidisciplinair advies (VRZ, 2019). Hieruit volgt dan een lokaal georganiseerd evenementen advies overleg. Uit het literatuuronderzoek en de interviews is naar voren gekomen dat er geen beschrijvingen zijn van deze lokale samenwerkingsverbanden en eveneens wordt er niet in de beleidsstukken naar gerefereerd.

Verantwoording en subconclusie:

Alle respondenten van de VRZ geven aan dat de betreffende werkwijze van het TGE omschreven staat in de bovengenoemde beleidsstukken. Gesteld kan worden dat de betreffende werkwijze goed en duidelijk omschreven staat. Tevens geeft men aan dat de werkwijze conform het opgestelde beleid wordt uitgevoerd. De respondenten geven eveneens aan dat het beleid met betrekking tot de samenwerking binnen de taak evenementen op lokaal niveau niet omschreven staat in een beleidsstuk. Wel worden er op lokaal niveau per gemeente maandelijks een bijeenkomst belegd voor de vergunningverlening van de evenementen. Bij A en B evenementen wordt er samengewerkt binnen de taak evenementen en men weet elkaar te vinden. Gesteld kan worden dat er mogelijk afwijkingen zijn in de werkwijze van een ieder op lokaal niveau, omdat deze niet specifiek omschreven staan in een beleidsstuk.

4.2.2. Evenementenbeleid veiligheidsregio Midden- en West-Brabant en overheidspartners

De VRMWB beschrijft de werkwijze van zijn evenementenbeleid in een Regionaal proces evenementenadvisering, veiligheidsregio Midden- en West-Brabant. Kenmerkend aan dit stuk is dat de beschrijving een handreiking betreft voor de multidisciplinaire partners. Voor de vormgeving van de procesgang is gebruik gemaakt van de HEV (2012).

In de handreiking staat omschreven dat de basis uit een structurele samenwerking moet bestaan en een eenduidige advisering bij aandachts- en risicovolle evenementen binnen de regio. Volgens de handreiking is er een groeiende behoefte aan een regionale en

multidisciplinaire afstemming bij evenementen. Deze regionale procesbeschrijving heeft als doel de gemeenten en hulpdiensten te faciliteren op het gebied van een evenementenvergunning. Het afzonderlijke gemeentelijke evenementenbeleid vormt hierbij de basis bij het proces van evenementen vergunningverlening. De regionale procesbeschrijving is hierop een aanvulling (handreiking) op het proces van advisering en operationele voorbereiding bij aandachts- en risicovolle evenementen door de hulpdiensten en overheidsinstanties (VRMWB, 2019).

Doel, strekking en beheer van de handreiking:

Volgens de handreiking heeft iedere gemeente haar eigen Algemene Plaatselijke Verordening (APV) en een evenementenbeleid met verschillende omschrijvingen en procedures. Het doel van het regionale proces is dat het een kader vormt voor de regionale uniformiteit en draagt bij aan de verbinding in aanpak en uitvoering. De handreiking richt zich op de rol van de gemeente (Regie) en de positionering van de adviserende rol van de (hulp)diensten en de VRMWB. De gemeente wordt gezien als de regisseur van het evenementenproces (vooroverleg tot en met evaluatie). Vanuit de regionale en multidisciplinaire rol kan de VRMWB het netwerk ondersteunen bij de organisatie van evenementen in de regio. Gemeenten kunnen daarbij gebruik maken van de kennis op het gebied van evenementen van de VRMWB, zoals beschreven in het beleidsplan van de VRMWB (2019-2023). De gemeente blijft te allen tijde zelf verantwoordelijk voor het onder voorwaarden verstrekken van de evenementenvergunning. De (Hulp)diensten (overheidsinstanties) ondersteunen en adviseren de betreffende gemeente op het gebied van evenementen. Men richt zich op het voorkómen en beperken van risico's bij evenementen en de preparatie op eventuele calamiteiten tijdens het evenement. Volgens de handreiking is het daarbij van essentieel belang dat deze adviezen op elkaar afgestemd worden. Tevens wordt gesteld in de handreiking dat er uniformiteit is in de monodisciplinaire advisering op lokaal niveau binnen de VRMWB (VRMWB, 2019).

De handreiking van de VRMWB beschrijft de processtappen (gehanteerd door de adviserende diensten) bij grootschalige en risicovolle evenementen. Input voor deze is gehaald uit de Landelijk Handreiking Evenementenveiligheid van het Instituut voor Fysieke Veiligheid (2018) en de aanbevelingen uit het rapport "Veiligheid en gezondheidsbescherming bij publieksevenementen moeten verbeteren" van de Inspectie Gezondheidszorg en de Inspectie Veiligheid en Justitie (2016) (VRMWB, 2019).

De regionale handreiking betreft een dynamisch document en er wordt jaarlijks gekeken naar eventuele ontwikkelingen en inzichten om eventueel bij te sturen. Het beheer van de handreiking ligt bij de VRMWB (VRMWB, 2019).

Verantwoording en subconclusie:

Uit het literatuuronderzoek komt naar voren dat de VRMWB een handreiking heeft geschreven ten behoeve van de bevordering van het eenduidig maken van het evenementenbeleid. Gesteld kan worden dat dit evenementenbeleid is opgesteld, echter zonder dat er een verplichting van opvolging is voor de partners. Het betreft een handreiking en geen beleidskader. Gesteld kan worden dat dit niet heeft geresulteerd in het gewenste effect van de doelstelling van de handreiking voor de VRMWB inzake de uniformiteit en de bijdrage aan de verbinding in aanpak en uitvoering van de taak evenementen. Door de respondenten wordt vermeld dat men er of geen weet van heeft, of geen gebruik van maakt, of de noodzaak van het gebruik er helemaal niet van inzien. Gesteld kan worden dat er geen eenduidig evenementenbeleid is anders dan een handreiking binnen het gebied van de VRMWB. Eveneens zijn door het ontbreken van de uniformiteit er mogelijke verschillen in aanpak op lokaal niveau.

4.2.3. Samenwerking beide veiligheidsregio's en overheidspartners

In het onderzoeksrapport van het IFV: 'Verbindingen tussen werelden' staat bevestigd dat het beeld dat er in Nederland nog geen voldoende samenhang aangebracht is tussen de activiteiten van het Rijk en die van de veiligheidsregio's op het gebied van de risicobeoordeling. Met risicobeoordeling wordt volgens de onderzoekers bedoeld "alles wat overheden, bedrijven en particulieren gestructureerd ondernemen om zicht te krijgen op risico's (analyse, inventarisatie, inschatting, evenementen etc.)". Volgens het onderzoek is het gevolg hiervan dat er in Nederland op tenminste 25 plekken (veiligheidsregio's) risico-inventarisaties plaatsvinden en dat er afstemming georganiseerd wordt met crisispartners. Wat hierbij volgens de onderzoekers ontbreekt, is een gezamenlijk perspectief voor de risicobeoordeling in Nederland (van Duin, Linck, & Eikenaar, *Verbinding tussen werelden.*, 2019). De risicobeoordeling wordt door de gemeenten en veiligheidsregio's voornamelijk op regionaal niveau georganiseerd. Landelijk zijn het vooral de adviseurs risicobeheersing van veiligheidsregio's, die zich bezighouden met (multidisciplinaire) risicobeoordeling van de crisistypen. Volgens van Duin, Linck en Eikenaar (2019) heeft hierdoor de risicobeoordeling het oogmerk om de voorbereiding van de eigen organisatie en uitvoerende partijen in het netwerk te kunnen organiseren. De link naar het gestelde beleid wordt hierdoor uit het oog verloren (van Duin, Linck, & Eikenaar, *Verbinding tussen werelden.*, 2019). De onderzoekers stellen eveneens in het onderzoek dat de veiligheidsregio's onderling nog beperkt samenwerken ten behoeve van het nadenken over – en het opstellen van – de risicobeoordeling. Volgens de HEV is risicobeoordeling en risicoanalyse een onderdeel van het proces evenementen veiligheid (Instituut Fysieke Veiligheid, 2018). De mogelijkheid bestaat dat dit eveneens van toepassing is op het gestelde evenementenbeleid.

Tien jaar na de invoering van de Wet veiligheidsregio's (Wvr) is er in 2020 een evaluatie geweest door de evaluatiecommissie Wet veiligheidsregio's op deze wetgeving. De uiteindelijke conclusies en adviezen uit dit onderzoek sluiten aan binnen de uitwerking van dit onderzoek. Uit de bovengenoemde eerder opgestelde opsomming van de samenwerking tussen beide veiligheidsregio's komt uit het onderzoek naar voren dat er geen samenwerking is omschreven. In de huidige omschrijving van de Wvr wordt eveneens de samenwerking met verschillende veiligheidsregio's niet omschreven. Volgens de evaluatiecommissie (evaluatie Wvr, 2020) wordt de samenwerking tussen veiligheidsregio's binnen de wetgeving nauwelijks gestimuleerd. Dit maakt het een complexe en onvolledige wet en deze is vooral gericht op de werking van de individuele veiligheidsregio's. De taken en bevoegdheden worden eveneens niet eenduidig en consequent benoemt in de Wvr. Dit leidt tot veel vrijblijvendheid voor de invulling door de veiligheidsregio's van de organisatie van de onderlinge samenwerking. Hierdoor komen de gezamenlijke kaders tussen de veiligheidsregio's nauwelijks en/of niet tot stand. Volgens de commissie is de risicoanalyse binnen de wetgeving onderbelicht. Een gezamenlijke risicoanalyse vormt, volgens de Commissie (2020) het uitgangspunt voor het vormgeven van een Multi samenwerking (Evaluatiecommissie Wet Veiligheidsregio's, 2020). Dit geldt eveneens voor de invulling van het multi evenementenbeleid.

Binnen het verzorgingsgebied van de politie-eenheid Zeeland West-Brabant zijn twee (zoals bekend uit de aanleiding) afzonderlijke veiligheidsregio's actief, te weten de veiligheidsregio Midden- en West- Brabant (VRMWB) en veiligheidsregio Zeeland (VRZ). Binnen deze veiligheidsregio's wordt in beide beleidsplannen gesproken over het taakveld evenementen en dat dit middels een goede samenwerking met haar overheidspartners gerealiseerd moet gaan worden. Het adviseren over aanvragen van de evenementenvergunningen behoort tot een omschrijving van de niet wettelijke taken van de beide veiligheidsregio's (Veiligheidsregio Midden- en West- Brabant, 2019) (Veiligheidsregio Zeeland, 2016). Tevens wordt binnen de VRZ in het beleidsplan omschreven dat in samenwerking met de Nationale Politie, de VRMWB en gemeenten de aanpak rondom evenementen advisering aantoonbaar geprofessionaliseerd zal gaan worden (Veiligheidsregio Zeeland, 2016). Binnen de beleidsstukken is tevens zichtbaar dat beide veiligheidsregio's gebruik hebben gemaakt van het procesmodel evenementen gebaseerd op de HEV (2018). Binnen de twee onderzochte veiligheidsregio's is er één recentelijk samenwerkingsverband in 2020 ontstaan in verband met de samenvoeging van twee operationele meldkamers (VRZ en VRMWB). In het organisatieplan wordt gesproken over de wijze waarop de meldkamer in de startsituatie georganiseerd is, de werkwijze die op de meldkamer wordt gehanteerd en hoe de verbinding met de twee achterliggende regio's onderhouden wordt. In deze situatie is er een samenwerking noodzakelijk tussen de beide veiligheidsregio's en deze staat omschreven als een gezamenlijke sturing meldkamerfuncties

VRZ en VRMWB en is gericht op de strategische, tactische en operationele verbinding (Appeldoorn, Broerse, & Schut, 2019).

Verantwoording en subconclusie:

Binnen de evenementenbeleidsstukken van de VRZ en VRMWB (en haar overheidspartners) komt de samenwerking met elkaar niet ter sprake. Uit het literatuuronderzoek komt naar voren dat meerdere veiligheidsregio's worstelen met het gezamenlijk perspectief op het gebied van risicobeheersing waar evenementen een onderdeel van zijn. Tevens komt uit de literatuur naar voren dat de samenwerking tussen veiligheidsregio's VRZ en VRMWB binnen de huidige wetgeving nauwelijks gestimuleerd wordt. De organisatie van de samenwerking is te vrijblijvend. De veiligheidsregio's spreken in beide beleidsplannen over het taakveld evenementen en dat dit middels een goede samenwerking met haar overheidspartners gerealiseerd moet gaan worden. Echter geconcludeerd kan worden dat er op dit moment geen omschrijving is van de samenwerking tussen VRZ en VRMWB en overheidspartners op het gebied van het taakveld evenementen. Er zijn op dit moment grote verschillen met betrekking tot de invulling van de taak evenementen tussen de beide veiligheidsregio's. Deze verschillen kunnen de samenwerking mogelijk belemmeren omdat men mogelijk worstelt met het gezamenlijk perspectief. Tevens kan er op landelijk niveau geconcludeerd worden dat de samenwerking tussen veiligheidsregio's nauwelijks wordt gestimuleerd en dat de taken en bevoegdheden niet eenduidig en consequent worden benoemd (Evaluatiecommissie Wet Veiligheidsregio's, 2020).

4.3. Resultaten en analyse van de interviews (bevordering en belemmering)

In deze paragraaf wordt beschreven welke factoren de samenwerking bevorderen of belemmeren binnen de taak evenementen tussen de beide veiligheidsregio's en overige overheidspartners. De input komt uit het literatuuronderzoek en tevens worden de resultaten van de interviews meegenomen in de verantwoording van deze paragraaf. De resultaten van de interviews zijn in een samenvatting weergegeven in de bijlagen 2 en 3. De resultaten van het kwalitatief onderzoek, aangaande de bevordering en belemmering van de samenwerking zijn tot stand gekomen naar aanleiding van de in het literatuuronderzoek benoemde vijf lenzen en overige factoren. Waar intern staat wordt uitgegaan van de eigen geografie van de Veiligheidsregio. Waar extern staat wordt uitgegaan van de beide veiligheidsregio's in het verzorgingsgebied van de politie eenheid Zeeland West Brabant. In paragraaf 4.3.1 volgt een analyse van al deze resultaten. Dit om uiteindelijk antwoord te geven op deelvraag 4.

4.3.1. Analyse van de resultaten van de bevordering en belemmering van de samenwerking

De analyse is uitgevoerd op basis van de input uit het theoretisch kader. Hierbij wordt gekeken naar de uit het literatuuronderzoek benoemde vijf lenzen theorie in combinatie met de hierin omschreven succesfactoren. Tevens worden de overige factoren benoemd. De resultaten van de interviews worden meegenomen en staan vermeld in de bijlagen 1 en 2.

Ambitie:

Uit zowel de resultaten van het literatuuronderzoek en de interviews kan geanalyseerd worden dat ambitie als een belangrijk goed wordt geïnterpreteerd. In de algemeenheid is er sprake van een gedeelde ambitie zoals noodzakelijk werd geacht uit de eerder omschreven literatuur. De ambitie is intern bij de VRZ aanwezig (gedeelde ambitie) en wordt voor een samenwerkingsverband gedeeld. Bij de VRMWB is dit beeld anders en spreekt men van een gedeeltelijk afwezige interne ambitiedeling. Wat volgens de respondenten gemist wordt is het gezamenlijk delen van de ambitie bij een samenwerkingsverband. De partners hebben in dit geval geen gesprekken waarin de ambitie, percepties en belangen met elkaar gedeeld worden. Hierbij ontbreekt het dus aan een gezamenlijk beeld op het evenementenbeleid.

Wel wordt aangegeven dat men (intern als extern) elkaar kent en dat men over en weer (wel eens) contacten heeft. Door meerdere respondenten wordt hieraan toegevoegd dat de intentie en de wil voor de deling van de ambitie er wel is, echter dat daar nu (nog) geen sprake van is. De reden is niet door de respondenten weergegeven. Als men in een uit noodzaak geboren externe samenwerking moet samenwerken is er mogelijk wel een ambitiedeling. De partner politie is vaak de aanjager van een extern samenwerkingsverband. De politie heeft als enige in dit samenwerkingsverband de ambitie om een gezamenlijke samenwerkingsambitie te ontwikkelen binnen het taakveld evenementen. Hierbij wordt er op dit moment geen rekening gehouden met elkaars belangen. Er is op extern vlak geen gezamenlijke ambitie geformuleerd en wordt eveneens niet met elkaar gedeeld. Dit ondanks dat de er een gezamenlijke intentie is om te komen tot meer en intensievere samenwerking.

Succesfactoren Ambitie:

In het theoretische kader worden een aantal succesfactoren voor de verbetering van de ambitie benoemd. Uit de resultaten komt niet naar voren dat de genoemde succesfactoren op dit moment in de praktijk worden herkend door de respondenten. De succesfactoren van de ambitie kunnen op dit moment dus niet worden geïdentificeerd als een verbetering van de ambitie binnen de samenwerkingsverbanden. Daarentegen is wel gebleken uit het kwalitatief onderzoek dat respondenten de meerwaarde inzien van deze succesfactoren bij een samenwerkingsverband.

Gezien de bevindingen uit het kwalitatief onderzoek kan worden gesteld dat de ambitie op dit moment er niet altijd is en dat deze niet goed gedeeld wordt met elkaar. De intentie om samen de ambitie te formuleren en te delen is er. Men ziet in dat dit belangrijk is en wil gaan toepassen om de samenwerking te bevorderen. Tevens geeft het kwalitatief onderzoek weer dat er op dit moment geen succesfactoren worden herkend voor de verbetering van de ambitie. Dit levert voor de onderlinge samenwerking de uitdaging op dit met elkaar vorm te gaan geven.

Belangen:

Uit de resultaten van het literatuuronderzoek en de interviews kan geanalyseerd worden dat men in zijn algemeenheid (grote lijnen) zich bewust is van elkaars belangen. Uit de resultaten komt echter ook naar voren dat extern de belangen niet worden gedeeld en dat men onvoldoende bewust is van elkaars belangen binnen een samenwerkingsverband. Als de belangen dan in zijn algemeenheid aansluiten is het van belang om samen met de betrokken actoren op zoek te gaan naar een of meerdere win-winoplossingen. Uit de analyse komt dit niet naar voren en is er geen doel om het gezamenlijk belang, zo groot mogelijk te houden. Men blijft wel eens hangen in gesprekken en discussies op het niveau van uiteenlopende standpunten. Wel wordt de wil uitgesproken om de belangen op het gebied van evenementen gezamenlijk te bepalen. Uit de analyse blijkt dat dit de samenwerking zal bevorderen, waardoor er op dit gebied winst te behalen valt. Men is zich ervan bewust dat het delen van de belangen een must is voor het samenwerkingsproces en er is een sterke behoefte aan een Mutual Gain Approach. Wel komt uit de analyse naar voren dat men bang is de autonomie te verliezen, echter hiervoor in de plaats zal het vertrouwen in elkaar beter worden en zal dit het samenwerkingsproces verbeteren. Nu gaat het eigen organisatiebelang/ bestuurlijke belang voor het gedeeld belang en wordt niet of te laat gedeeld. Als de partners alleen onder bepaalde voorwaarden een heroverweging maken van het eigen belang, komt het moeizaam tot elkaar.

Succesfactoren Belangen:

In het theoretische kader worden een aantal succesfactoren voor de verbetering van de belangen benoemd. Uit de resultaten komt naar voren dat er geen onderlinge interesse is in elkaars belangen, echter enkel in zijn algemeenheid. Door de uitspraak van de intentie om te komen tot een gezamenlijk belang binnen het evenementenbeleid zijn er zeker kansen en is er voldoende onderhandelingsruimte en onderhandelingsbereidheid. Niet alle succesfactoren worden in de praktijk door de respondenten herkend. Daarentegen is wel gebleken uit het kwalitatief onderzoek dat de partners de meerwaarde van de succesfactoren inzien.

Gezien de bevindingen uit het kwalitatief onderzoek kan worden gesteld dat de belangen op hoofdlijnen en in zijn algemeenheid een gedeeld belang zijn. De intentie om dit met elkaar te delen en te beleven is er in zijn algemeenheid. Bij de deling van de belangen binnen de externe samenwerking wordt dit (nog) niet herkend. De succesfactoren worden gedeeltelijk herkend, waarbij de meerwaarde wordt ingezien om te komen tot de verbetering van het gezamenlijk belang. De uitdaging zit hem in het feit om met elkaar de juiste en goede balans weten te vinden binnen het samenwerkingsproces en te komen tot een invulling van de Mutual Gain om de belangen op elkaar af te stemmen.

Relatie:

Uit de resultaten van het literatuuronderzoek en de interviews kan geanalyseerd worden dat men overwegend positief is over de betreffende relatie (zowel intern als extern). De persoonlijke verhoudingen en het vertrouwen binnen de relatie zijn positief. Dit heeft een positief effect op de verbetering van de samenwerking. Doordat de verhoudingen goed zijn binnen de partners wordt er actief een bijdrage geleverd aan een mogelijke succesvolle samenwerking. Wel komt uit de resultaten naar voren dat er aandacht moet worden besteed aan de steeds wisselende samenstelling van de samenwerkingsverbanden. Tevens, wordt aangegeven dat sommige groepsleden niet altijd de juiste samenwerkingsvaardigheden bezitten. Uit het kwalitatieve onderzoek komt sterk naar voren dat er behoefte is aan steun vanuit de bestuurlijke kant. Nu wordt de verbinding vanuit leiderschap gemist en dit heeft invloed op het verloop van de verdere samenwerking. Als voorbeeld wordt gesteld dat er op strategisch niveau de intenties wel worden gedeeld met de partners, echter worden deze vervolgens niet gedeeld met de tactische en operationele laag. Door het niet delen van deze steun komt dit niet ten goede aan de verdere samenwerking. Uit de resultaten komt naar voren dat er wel gewerkt moet worden aan de relatie door de gehele eenheid heen (extern) op het gebied van de taak evenementen. Er is volgens de resultaten uit het kwalitatieve onderzoek de behoefte om elkaar vaker te ontmoeten en de kennis en kunde met elkaar te delen (extern). Door de focus van de partners op intern is dit extern (nog) niet gerealiseerd. Doel is om de onderlinge relatie nog beter te maken en elkaar uiteindelijk beter te kunnen vinden. De resultaten geven weer dat er op sommige vlakken nog wel gewerkt moet worden aan de verbetering van de relatie.

Succesfactoren Relatie:

In het theoretische kader worden een aantal succesfactoren voor de verbetering van de belangen benoemd. Uit de resultaten komt naar voren dat bij de partners van het samenwerkingsverband het vermogen bestaat om te komen tot verbinding. Verbinding verbetert de relatie binnen een samenwerking. Er is voldoende diversiteit en dit zorgt voor een goede groepsdynamiek. Bijna alle gestelde succesfactoren zijn in verschillende facetten aanwezig en

dus is er de mogelijkheid om de relatie nog beter te maken. Op het gebied van leiderschap wordt binnen de relatie nog geen aandacht besteed aan een verbindend leider, om zodoende de relatie met de tactische en operationele laag kleiner te maken. Om de relatie binnen de samenwerking te verbeteren is een verbindend leider gewenst.

Gezien de bevindingen uit het kwalitatief onderzoek kan worden gesteld dat de relatie in zijn algemeenheid op het juiste niveau zit. Wel zijn er aandachtspunten en dat er vooral op extern niveau gekeken moet gaan worden naar de verbetering van relatie binnen de samenwerking. Hierbij is de steun van een bestuurder een must voor de totstandkoming van de verbetering van de relatie. Alle succesfactoren worden binnen de relatie aangeraakt, echter de behoefte aan een verbindend leider is zeker aanwezig. Hierbij is het eveneens van belang dat er verbinding wordt gezocht naar alle partners toe, waarbij rekening gehouden moet worden met een strategisch standpunt omtrent de samenwerking.

Organisatie:

Uit de resultaten van het literatuuronderzoek en de interviews kan geanalyseerd worden dat de organisaties niet allemaal even professioneel georganiseerd zijn en dat er grote verschillen zijn binnen de organisatie van het evenementenbeleid. Hierbij wordt gesteld dat het noodzakelijk is om een professionele eenduidige multidisciplinaire advisering te organiseren, om te voorkomen dat iedere partner dit afzonderlijk blijft doen. Het is eveneens van belang dat de partners hier allen bij betrokken gaan worden om de organisatie wat meer op elkaar af te kunnen stemmen (met steun vanuit de achterban). Een gezamenlijke doelstelling is hierbij een must.

Samenwerken moet hierbij geen doel op zich zijn, maar een instrument om dit gezamenlijke doel met alle partners te bereiken. Nu wordt de organisatie van elkaars evenementenbeleid als belemmerend ervaren.

De verschillen die uit de resultaten naar voren komen geven een beeld dat de veiligheidsregio's sterk van elkaar afwijken in de organisatie van het evenementenbeleid. Het verschil zit hem volgens de resultaten bijvoorbeeld in het aantal mensen en middelen. Er wordt eveneens niet daadkrachtig met elkaar opgetrokken om dit dichterbij elkaar te brengen. Sommige partners komen afspraken, die binnen het samenwerkingsverband worden besproken, niet na (bv. aanwezigheid bij een advisering van een evenement en de politie die een landelijke organisatie heeft die niet aansluit op het lokale evenementenbeleid). Dit zijn tekenen van een niet goed georganiseerde daadkracht (mobilisatie tot acties).

Succesfactoren Organisatie:

In het theoretische kader worden een aantal succesfactoren voor de verbetering van de organisatie benoemd. Uit de resultaten komt naar voren dat er op dit moment geen

succesfactoren organisatie zijn. Op dit moment komt er uit de resultaten niet naar voren dat de besturing en de structuur niet afgestemd is op de doelen van de actoren. Er zijn op dit moment te grote verschillen om dit te realiseren, waarbij de daadkracht binnen de samenwerking eerst verbeterd dient te worden.

Gezien de bevindingen uit het kwalitatief onderzoek kan worden gesteld dat de organisatie binnen de samenwerking te veel van elkaar verschillen. Eveneens ontbreekt het aan daadkracht om de samenwerking te mobiliseren. De steun vanuit de achterban van de organisaties worden niet altijd even goed gedeeld richting de actor in het samenwerkingsverband, waarbij de mate van hoe deze partner in een samenwerking acteert te wensen over laat en niet goed tot zijn recht komen.

Proces:

Uit de resultaten van het literatuuronderzoek en de interviews kan geanalyseerd worden dat er op dit moment een aantal afzonderlijke vormgegeven samenwerkingsprocessen zijn binnen het evenementenbeleid. Extern wordt dit samenwerkingsproces gemist en is er geen sprake van een eenduidig proces van het evenementenbeleid om de samenwerking te bevorderen. Wel is de intentie er en wordt dit erkend dat dit gerealiseerd dient te worden. Uit de resultaten komt niet naar voren waarom dit nog niet gerealiseerd is. Uit het kwalitatieve onderzoek komt sterk naar voren dat dit de samenwerking gaat bevorderen. Een enkeling geeft hierbij aan dat het niet uitmaakt dat de processen van elkaar afwijken, echter volgens de literatuur is het juist een van de voorwaarde dat de vorming van het proces wordt ingericht voor de verbetering van de samenwerking. Uit de resultaten komt tevens naar voren dat het niet erg is om anders te zijn, als de processen maar op elkaar aansluiten. De literatuur geeft echter weer dat er juist meer samenhang moet zijn om eveneens de processen goed op elkaar aan te laten sluiten. De inrichting van de processen wordt niet als gelijk ervaren, waardoor men niet dezelfde taal spreekt. Het is dan lastig dit op elkaar af te stemmen en dat dit eveneens tijd kost om dit te veranderen en door te voeren.

In sommige gevallen komt uit de resultaten naar voren dat er in een aantal gevallen mogelijk sprake is van schijnsamenwerking. Dit omdat de gezamenlijke doelen niet met elkaar concreet worden gemaakt binnen het samenwerkingsverband. Tevens ziet men in het proces dat dit mogelijk veroorzaakt wordt door dat de doelen niet meer aansluiten op de bestuurlijke agenda.

Succesfactoren Proces:

In het theoretische kader worden een aantal succesfactoren voor de verbetering van het proces benoemd. Uit de resultaten komt naar voren dat het ontbreekt aan een goed doordachte fasering binnen het samenwerkingsproces. In sommige interne (zowel VRZ als VRMWB)

gevallen is er een goede/ heldere rolverdeling en is er regie op het evenementenproces. Extern komt dit uit het kwalitatieve onderzoek niet naar voren.

Gezien de bevindingen uit het kwalitatief onderzoek kan worden gesteld dat de processen op het gebied van de samenwerking op elkaar aansluiten en dat er sprake is van enkele samenwerkingsprocessen binnen het taakveld evenementen. Wel worden er grote verschillen geconstateerd binnen deze samenwerkingsprocessen. Tussen de beide veiligheidsregio's is er echter geen sprake van een samenwerkingsproces op de taak evenementen. In sommige gevallen resulteert dit tot schijnsamenwerkingen. Eveneens wordt de balans tussen operationeel, tactisch en strategisch niveau hierbij niet gevonden. Het bevordert de samenwerking op dit moment niet en gesteld kan worden dat er nog gewerkt moet worden aan de vorming van het samenwerkingsproces. Het is hierbij belangrijk om een gezamenlijke betekenis hieraan te gaan geven.

Overige Factoren:

Uit de resultaten kan geanalyseerd worden dat er wel eens waar cultuurverschillen zijn, echter dat deze beperkt naar voren komen uit het kwalitatieve onderzoek. Wel wordt er door respondenten weergegeven dat er (extern) grote verschillen zijn in het culturele aspect. Tevens wordt aangegeven dat er autonomie heerst tussen beide veiligheidsregio's, wat eventueel te maken zou kunnen hebben met een cultuuraspect. Mogelijk heeft dit eveneens te maken met het vertrouwen naar elkaar wat hierbij gemist wordt. Uit de resultaten komt (zoals eveneens eerder omschreven in de vijf lenzen analyse) naar voren dat er meer behoefte is aan een eenduidig (landelijk) proces van het evenementenbeleid. De inrichting van de processen zijn op dit moment niet hetzelfde en zijn niet op elkaar afgestemd. Uit de resultaten komt eveneens naar voren dat er op dit moment verschillende werkwijzen en procedures worden gehanteerd. De bereidheid tot samenwerking wordt in de resultaten herkend en men heeft de intentie om een samenwerking te realiseren. Hierbij zijn actuele crisissen eveneens een bevordering voor de samenwerking en geven een bijdrage aan een snelle verandering in de bevordering van de samenwerking, waarbij de bereidheid tot samenwerking eveneens vergroot wordt. Uit de resultaten komt sterk naar voren dat er met betrekking tot de samenwerking binnen de taak evenementen tegenstrijdige belangen zijn tussen operationeel/ tactisch en strategisch niveau. Tevens komt hieruit naar voren dat er dilemma's zijn op strategisch niveau die dit veroorzaken en dat hierbij eveneens een raakvlak zit in de richting van het bestuurlijke niveau. Uit dit kwalitatieve onderzoek komt als mogelijke oorzaak naar boven dat er weinig/ niet goed genoeg gecommuniceerd wordt naar de onderste lagen van de organisaties.

Gezien de bevindingen uit het kwalitatief onderzoek kan worden gesteld dat de overige factoren binnen het kwalitatieve onderzoek niet in zijn geheel worden herkend. De intentie (extern) om samen te werken en een eenduidige samenwerking te creëren is er, echter wordt het daadwerkelijk samenwerken nu nog gemist. Hierbij spelen mogelijk de verschillen in culturele aspecten een rol. Ook zijn tegenstrijdige belangen tussen operationeel/ tactisch en strategisch niveau een mogelijke oorzaak in combinatie met bestuurlijke dilemma's. Tevens kan gesteld worden dat er verschillen zijn in werkwijzen en procedures waardoor dit de samenwerking beïnvloed.

4.4. Resultaten en analyse van de interviews (verbetering en kwaliteit)

In deze paragraaf wordt beschreven welke mogelijkheden er tot verbetering van de samenwerking zijn tussen de beide veiligheidsregio's en overige overheidspartners. Tevens wordt uit een casus opgehaald hoe de huidige kwaliteit van de dienstverlening binnen het verzorgingsgebied van de politie-eenheid Zeeland West-Brabant is. De input komt uit het literatuuronderzoek en tevens worden de resultaten van de interviews in bijlagen 3 meegenomen in de verantwoording van deze paragraaf. De betreffende casus wordt uitgewerkt om uiteindelijk de kwaliteit van de dienstverlening in beeld te brengen. Paragraaf 4.4.1 geven de resultaten van de casus weer, waarna afsluitend in paragraaf 4.4.2 een analyse van deze resultaten wordt weergegeven. Dit om uiteindelijk antwoord te geven op deelvragen 5 en 6.

4.4.1. Introductie casus (kwaliteitsmeting)

In de navolgende paragraaf wordt aan de hand van de in het literatuuronderzoek omschreven vijf lenzen model een beeld van de kwaliteit weergegeven. Het betreffende kader betreft een combinatie van de vijf lenzen en de daarnaast benoemde 21 kenmerken van de vijf lenzen van Kaats en Opheij (2014) uit paragraaf 3.1.1 en 3.1.2.

Casusanalyse evenement Oud en Nieuw 2020/ 2021

Voor deze casus wordt het evenement Oud en Nieuw 2020/ 2021 gebruikt, omdat deze door verschillende respondenten binnen de gehouden interviews als voorbeeld van een evenement werd weergegeven waarbij sprake was van samenwerking tussen de beide veiligheidsregio's. Eveneens werd aangegeven door de respondenten dat de externe samenwerking met de multidisciplinaire partners als prettig werd ervaren. Tevens betreft het één enkele casus, waardoor er geen vergelijking heeft plaats kunnen vinden (Geen grootschalige evenementen tijdens de crisis Corona). Zie voor uitleg en duiding hoofdstuk 6 Discussie.

Hieronder volgt een korte omschrijving van het evenement Oud en Nieuw 2020/ 2021:

De jaarwisseling kan getypeerd worden als landelijk volksfeest nummer 1. In het kader van dit nationale volksfeest kunnen plaatselijk allerlei evenementen georganiseerd worden.

Kenmerkend voor het evenement jaarwisseling is dat er geen organisator is voor de gebeurtenis als zodanig, dat het feest hoe dan ook plaatsvindt en voor een groot deel zich afspeelt in de publieke ruimte. Tijdens deze gebeurtenissen doen ook incidenten voor en de jaarwisseling wordt hierbij zelfs als het grootste risico evenement van Nederland genoemd (Adang, 2014). Zo ook in de politie eenheid Zeeland-West Brabant werd het jaarlijkse terugkerende evenement voorbereid. In de voorgaande jaren was het niet vanzelfsprekend dat er samengewerkt werd op multidisciplinair niveau. Voor de jaarwisseling 2020/ 2021 vond men dat dit anders moest en dus werd de preparatie eveneens voorbereid op multidisciplinair niveau. Van deze jaarwisseling werd door de politie Zeeland-West Brabant een mono evaluatie gehouden, echter onder de respondenten van dit multidisciplinair samenwerkingsverband werd geen evaluatiemoment gehouden.

Voor het toepassen en meetbaar maken van de kwaliteitsmeting wordt in de derde kolom de score toegekend, gebaseerd op de vraag in hoeverre het betreffende kenmerk voldoet aan de voorwaarde voor de kwaliteit van de samenwerking. Hier kunnen twee verschillende scores door de respondenten aan toe worden gekend:

Kenmerk voldoet (grotendeels) aan de voorwaarden voor de kwaliteit van samenwerken.	✓
Kenmerk voldoet (grotendeels) niet aan de voorwaarden voor de kwaliteit van samenwerken.	✗

Tabel 5: Score toekenning

Om vervolgens de kwaliteit van de samenwerking te kunnen typeren (waarderen) wordt er gekeken naar het aantal kenmerken dat voldoet aan de voorwaarden van de kwaliteit van de samenwerking. In kolom 1 wordt een scoring gegeven aan de aanwezigheid van de 5 lenzen van Kaats en Opheij (2014) (deze komen tot stand uit het literatuuronderzoek voor de verbetering van de samenwerking). In kolom 2 wordt een scoring gegeven aan de betreffende 21 kenmerken van de kwaliteit van de samenwerking. Hieronder wordt een uitwerking gegeven van deze score met in kolom 3 de typering kwaliteit van samenwerken:

Aantal kenmerken waarbij voldaan wordt aan de eisen voor de Aanwezigheid lenzen	Aantal kenmerken waarbij voldaan wordt aan eisen voor de kwaliteit van samenwerken	Typering Kwaliteit van samenwerken
1 (van 5)	1 – 5 (van 21)	Zeer beperkt
2 (van 5)	6 – 10 (van 21)	Beperkt
3 (van 5)	11 - 16 (van 21)	Voldoende
4 (van 5)	17 – 20 (van 21)	Ruim voldoende
5 (van 5)	21 (van 21)	Volledig

Tabel 6: Typering kwaliteit van de samenwerking

In tabel zes is geen wegingsfactor aangebracht per kenmerk, derhalve is aan alle kenmerken een gelijke waarde toegekend.

De aanwezigheid van de 5 lenzen wordt getoetst aan de hand van de uitslag van de score uit kolom 3. Bij 3 of meer kwaliteitskenmerken die voldoen aan de voorwaarden voor de kwaliteit van samenwerken is de betreffende lens voldoende aanwezig. Bij 2 of minder kenmerken is de lens onvoldoende aanwezig. Er is gekozen voor deze weging, omdat iedere lens uit 4 of 5 kenmerken bestaat. Door het doorlopen van deze meting van kwaliteit van de samenwerking wordt een antwoord gegeven op de kwaliteit van de samenwerking op een evenement. De betreffende kwaliteitsmeting is uitgevoerd aan de hand van doorlopen van de 21 kenmerken met de vijf respondenten (VRZ, VRMWB, Brandweer, GHOR en Politie) die hebben geacteerd binnen het samenwerkingsverband Oud en Nieuw 2020/2021. Er is gekozen voor 5 medewerkers (van iedere organisatie één respondent) om zodoende te komen tot een meer of minderheid. Als er drie of meer respondenten aangeven dat het kenmerk aanwezig is, wordt er een voldoende (✓) toegekend. Als er twee of minder respondenten aangeven dat het kenmerk niet aanwezig is, wordt er een onvoldoende (X) toegekend. De door de respondenten afzonderlijk ingevulde metingen worden in de bijlagen van het onderzoek toegevoegd. Hieronder wordt de uiteindelijke kwaliteitsmeting (uitslagen van de ingevulde metingen en de daaraan gekoppelde scores) van de kwaliteit van de samenwerking van de casus oud en nieuw 2021 weergegeven:

Vijf Lenzen	Kwaliteitskenmerken	Score
Gedeelde ambitie	wordt de ambitie gedeeld?	✓
	is de ambitie voor de partners waardevol, aantrekkelijk en betekenisvol in zichzelf?	✓
	draagt de ambitie bij aan de (samenwerkings) strategie van ieder van de partners?	✓
	is de ambitie persoonlijk van betekenis voor de bestuurders en andere sleutelfiguren in de samenwerking?	X
Belangen	Is er sprake van oprechte interesse in de belangen van de partners?	✓
	Creëert de samenwerking waarde voor ieder van de partners?	✓
	Is er sprake van onderhandelingsruimte en –bereidheid?	X
	Zijn de partners echt met elkaar in dialoog?	✓
Relatie	Hebben de partners in de samenwerking persoonlijk vermogen tot verbinding?	✓
	Draagt de groepsdynamica ertoe bij dat de groep meer is dan de samenwerking van de partners?	✓
	Is er sprake van vertrouwen tussen de partners?	✓
	Is er sprake van gegund verbindend leiderschap?	X
Organisatie	Een effectief functionerende structuur, afgestemd op doel en partners?	X
	Voldoende participatie in en draagvlak voor de samenwerking?	X
	Voldoende daadkracht?	✓
	Heldere afspraken en worden deze ook grotendeels nagekomen?	✓
Proces	Is er sprake van een goed doordachte fasering en een goede doordacht procesontwerp?	X
	De juiste dingen op het juiste moment?	X
	Wordt er zowel aandacht besteed aan de inhoud van de samenwerking als aan de procesmatige aspecten van de samenwerking?	X
	Is er sprake van een heldere rolverdeling met een duidelijke procesregie?	X
	Wordt er recht gedaan aan de condities voor samenwerking en levert de samenwerking ook daadwerkelijk iets op (proceskwaliteit en -effectiviteit)?	X

Tabel 7: Meting kwaliteit van samenwerking Oud en Nieuw 2020/ 2021(basis Kaats en Opheij uit tabel 3)

De meting geeft weer dat er 11 van de 21 kwaliteitskenmerken aanwezig zijn. Tevens geeft de meting van de uitslag weer dat er uiteindelijk 3 (Gedeelde ambitie, belangen en relatie) van de 5 lenzen aanwezig zijn. De analyse van de bovengenoemde resultaten worden in de navolgende paragraaf (onder de kop: kwaliteit van de samenwerking) weergegeven.

4.4.2. Analyse van de resultaten van de verbetering en de kwaliteit van de samenwerking

In deze paragraaf wordt een analyse uitgevoerd op basis van de input uit het theoretisch kader. Hierbij wordt gekeken naar de literatuur uit het theoretische kader, alsmede worden de resultaten verwoord in de casusanalyse. Tevens wordt in de analyse de resultaten meegenomen uit de paragraaf 4.4.1 en bijlage 3:

Verbeteringen van de samenwerking:

Uit het literatuuronderzoek komt naar voren dat verbeteren het overgankelijk beter maken is van en de kwaliteit verhogen van de samenwerking. Tevens komt naar voren dat de koppeling van de vijf lenzen (indicatoren) eveneens zorgen voor een verbetering van een samenwerkingsverband. Het is daarin belangrijk om gezamenlijk een gemeenschappelijke bril op te zetten. Hierbij is het belangrijk dat alle belangen van alle partijen zoveel als mogelijk zijn behartigd en gediend. Een samenwerkingsverband is succesvol als het bijdraagt aan het gestelde resultaat. Ook coördinatie op de samenwerking verbetert de samenwerking. Uit het literatuuronderzoek komt eveneens naar voren dat een positief imago en beeld van de andere actoren eveneens de samenwerking bevorderen en verbeteren.

Gezien de bevindingen uit het kwalitatief onderzoek kan worden gesteld dat de wil om te komen tot verbeteringen in de samenwerking op de taak evenementen er is. Tevens is er de wil om de vijf lenzen (indicatoren) in zijn volledigheid toe te passen voor de totstandkoming van de verbetering van de samenwerking op het gebied van de taak evenementen. Men ziet hierbij in dat het hem vooral zit in het gezamenlijk vormgeven van de (collectieve) ambitie, belangen en doelstellingen. In gezamenlijkheid bekijken waar de kansen voor samenwerking liggen en aansluiten op elkaars behoefte. Deze gezamenlijkheid zal uiteindelijk bijdrage aan het opzetten van de gezamenlijke bril. Tevens kan worden gesteld dat men er open voor staat om te kijken wat eventueel in de samenwerking op het gebied van de taak evenementen wel kan. Dit is sterk afhankelijk van de denkwijze op het operationeel, tactisch en strategisch niveau. Nu komt er uit het kwalitatief onderzoek naar voren dat er verschillen van inzicht zijn over de verbetering van de samenwerking op het taakveld evenementen. Er is geen deling met elkaar van de visie, de doelstelling en de belangen. Op dit moment is er nog geen coördinatie op de samenwerking, wat wel wenselijk is als je de samenwerking wenst te verbeteren. Het positieve imago en het beeld van de andere actoren komt eveneens in het kwalitatief onderzoek naar voren. Er is

namelijk de behoefte inzicht te verkrijgen in elkaars werkgebied op de taak evenementen en te bekijken waar de raakvlakken op dit gebied zitten. Het delen van successen, het inkijken en het meedraaien in de operatie komen hierbij naar voren. Ook de wil om elkaar beter te kunnen vinden op deze raakvlakken komt hierbij sterk naar voren. Tevens wordt het aan de voorkant meenemen van de samenwerkingspartners in een proces om meer commitment met elkaar te krijgen benoemd als verbetering. Samenwerking moet niet als een verplichting gezien gaan worden. Een samenwerking ontstaat met elkaar. Deze eerste stappen zullen de samenwerking op het positieve imago en het beeld van de andere actoren bevorderen en verbeteren.

De TQM verstaat onder verbetering van de samenwerking het proces van verbeteren wat op gang gebracht dient te worden, zonder dat dit ten koste gaat van de primaire taak. Hierbij staat de Kaizen filosofie centraal (het continue en stapsgewijs verbeteren van uzelf, uw werk en uw organisatie. Dit betreft een cyclus van activiteiten die nodig zijn voor een effectieve kwaliteitsverbetering. Deze cyclus bestaat uit de eerder in het literatuuronderzoek omschreven vier fasen (Plan, Do, Check, Act). TQM en CRM zijn volgens het literatuuronderzoek zeer met elkaar vergelijkbaar. CRM kan volgens het literatuuronderzoek helpen om de samenwerking tussen teams verder te professionaliseren en te verbeteren. Om uiteindelijk te komen tot het bereiken van concrete resultaten wordt gebruik gemaakt van verbeterteams. Uit de literatuur komt naar voren dat problemen het beste kunnen worden opgelost middels verbeterteams op tactisch/ operationeel niveau (een multidisciplinair team die een probleem analyseert en oplost). Vanuit het strategisch niveau wordt een stuurgroep tot de mogelijkheid van verbetering gezien. Gezien de bevindingen uit het kwalitatief onderzoek kan worden gesteld dat er op dit moment geen proces van verbetering van de samenwerking is. Uit het kwalitatief onderzoek komt niet naar voren dat er een cyclus van activiteiten wordt gehanteerd die nodig zijn voor een effectieve kwaliteitsverbetering. Volgens de literatuur is dit wel noodzakelijk om de kwaliteit van samenwerking te verbeteren. Wel geeft het kwalitatief onderzoek weer dat er behoefte is aan deling van kennis en kunde en het met elkaar oefenen en trainen op het gebied van evenementen. Tevens is er een sterke behoefte om informatie en evaluaties op het gebied van grootschalige evenementen met elkaar te delen. Deze elementen zijn cruciaal voor een borging van de kwaliteitscyclus en kunnen bijdragen aan een start van deze cyclus. Ook kan worden gesteld dat er op strategisch niveau te weinig aandacht wordt besteed aan de verbetering van de samenwerking. Er is geen duidelijk doel en samenwerkingsvisie opgesteld door het strategisch kader. Daardoor is het lastig alle partijen in de verschillende lagen van de organisatie bij elkaar te laten komen en uiteindelijk volgens een kwaliteitscyclus de verbetering te professionaliseren. Hierbij kan het helpen om het uitdragen van deze visie en doelstelling te koppelen aan een stuurgroep en verbeterteam. Uit de bevindingen van het kwalitatief onderzoek komt eveneens naar voren dat mogelijk een ontstane crisissituatie (bv. Corona en de

gemeenschappelijke meldkamer) een aanjager voor de verbetering van de samenwerking kan zijn, waarbij dit kwaliteitsproces versneld kan worden.

Kwaliteit van de samenwerking:

Uit het literatuur onderzoek komt naar voren dat dat onder kwaliteit wordt verstaan een gestructureerde en uitgebreide aanpak van organisatie management waarbij de focus ligt op het steeds beter maken van de kwaliteit van producten en diensten. Het continu geven van feedback wordt hierbij gezien als middel. Als de kwaliteitsprincipes en kwaliteitsvaardigheden worden doorlopen en iedere medewerker is er zich van bewust en doordrongen, zal dit bijdragen aan de verbetering van de kwaliteit. De resultaten geven vanuit het literatuuronderzoek weer dat een TQM – investering sterk afhankelijk is van de bereidheid van de medewerkers om met de bereikte resultaten aan de slag te gaan. Cultuur binnen een organisatie speelt hierbij een belangrijke rol. Kwaliteitsmanagement is erop gericht dat een team optimaal functioneert wat uiteindelijk de samenwerking verbetert.

Gezien de bevindingen uit het kwalitatief onderzoek kan worden gesteld dat er nu een verschil zit in cultuur en werkwijze, waardoor het moeilijk wordt om de bereidheid en de bewustwording te vinden om de kwaliteitsprincipes en kwaliteitsvaardigheden te doorlopen. Om tot een kwaliteitsverbetering van de samenwerking binnen het taakveld evenementen te komen zal er eerst een visie, een doelstelling en een team moeten worden geformeerd. Dit om uiteindelijk te komen tot een team dat optimaal kan werken aan het verbeteren van de kwaliteit van de samenwerking, binnen de taak evenementen in het verzorgingsgebied van de politie eenheid Zeeland – West Brabant.

Om een indruk te geven van de kwaliteit van de samenwerking binnen het evenementenbeleid is ervoor gekozen om deze te analyseren naar aanleiding van actuele casussen. Door de corona crisis is er echter maar één casus van samenwerking op het gebied van evenementen beschikbaar: De viering van Oud en Nieuw 2020/ 2021. Gezien de bevindingen uit de casusanalyse kan worden gesteld dat uit de analyse van de kwaliteit van samenwerking Oud en Nieuw 2020/ 2021 naar voren komt dat er Voldoende (3) (zijnde: Gedeelde Ambitie, Belangen en Relatie) kenmerken waarbij voldaan wordt aan de eisen voor de aanwezigheid van de lenzen (zie tabel 8 rij 1 onder Aanwezigheid lenzen). Uit de analyse komt eveneens naar voren dat er Voldoende (11) kenmerken zijn waarbij voldaan wordt aan eisen voor de kwaliteit van samenwerken (zie tabel 8 rij 2 onder kwaliteit van samenwerken). Tabel 8 wordt op de navolgende pagina getoond.

Aantal kenmerken waarbij voldaan wordt aan de eisen voor de Aanwezigheid lenzen	Aantal kenmerken waarbij voldaan wordt aan eisen voor de kwaliteit van samenwerken	Typing Kwaliteit van samenwerken
1 (van 5)	1 – 5 (van 21)	Zeer beperkt
2 (van 5)	6 – 10 (van 21)	Beperkt
3 (van 5)	11 - 16 (van 21)	Voldoende
4 (van 5)	17 – 20 (van 21)	Ruim voldoende
5 (van 5)	21 (van 21)	Volledig

Tabel 8: Uitslag kwaliteit van de samenwerking

Tevens kan gesteld worden dat er meer aandacht moet zijn voor de lenzen Organisatie en Proces, aangezien deze onvoldoende scores. Binnen het proces valt hierin op dat de evaluatie van dit evenement op multidisciplinair niveau ontbreekt.

Omdat er door de corona crisis echter maar één afzonderlijke casus op het gebied van evenementen is kan deze niet gebruikt worden voor de validatie van de uitkomsten voor dit onderzoek. Om toch een beeld te schetsen van de kwaliteit van de huidige samenwerking is ervoor gekozen de casusanalyse toch onderdeel te laten zijn van het onderzoek, echter is deze niet valide, maar wel degelijk betrouwbaar voor het onderzoek. De dataverzameling is echter onvoldoende om een volledig representatief beeld te geven. Wel kan worden gesteld dat de in dit onderzoek aangereikte methodiek een mogelijkheid biedt om de kwaliteit van de verbetering van de samenwerking aan te tonen.

5. Conclusies en aanbevelingen

5.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de onderzoeksresultaten een antwoord gegeven op de hoofdvraag. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de in dit onderzoek beschreven antwoorden op de zes deelvragen.

De hoofdvraag van dit onderzoek betreft:

Op welke wijze kan de samenwerking tussen de VRMW, VRZ en overige overheidspartners binnen het verzorgingsgebied van de politie-eenheid Zeeland West-Brabant met betrekking tot het taakveld evenementen kwalitatief worden verbeterd?

Tevens worden er naar aanleiding van de omschreven conclusies aanbevelingen gedaan voor het kwalitatief verbeteren van de samenwerking.

5.2. Conclusies

In dit onderzoek komt naar voren dat er veel over samenwerking, samen werken en samenwerken in de literatuur wordt omschreven. Kaats en Opheij (2014) omschrijven hierbij, zoals gesteld in het theoretisch kader, wat de voorwaarden zijn om te komen tot een goede samenwerking. Met deze zogenoemde vijf aspecten of lenzen van samenwerking (ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces) kan de samenwerking binnen een organisatie of tussen organisaties geanalyseerd worden. Daarnaast worden binnen de vijf aspecten of lenzen van Kaats en Opheij (2014) verschillende succesfactoren omschreven, waarbij de samenhang moet worden gezocht die ervoor kunnen zorgen dat de samenwerking verbetert. Geconcludeerd kan worden dat een samenhangende manier van kijken naar deze vijf invalshoeken met haar succesfactoren organisaties kunnen helpen de samenwerking te verbeteren.

Op basis van het literatuuronderzoek, de interviews en de casusanalyse kunnen de volgende conclusies getrokken over de samenwerking tussen de veiligheidsregio's en de overige overheidspartners:

- *Ambitie*: De ambitie wordt binnen de onderzochte veiligheidsregio's en overheidspartners niet altijd even goed gedeeld (alleen in algemeenheid). De intentie om deze samen te delen is er. Men ziet in dat het belangrijk is en dat men deze wil gaan toepassen om de samenwerking te bevorderen. De gestelde succesfactoren worden, eveneens nog niet herkend die kunnen zorgdragen voor een verbetering van de samenwerking.
- *Belangen*: De belangen binnen de onderzochte veiligheidsregio's en overheidspartners worden in hoofdlijn en in zijn algemeenheid omschreven als een gedeeld belang. De gestelde succesfactoren worden gedeeltelijk herkend, waarbij vooral de meerwaarde

wordt gezien in het gezamenlijke belang. De uitdaging voor de belangen is om de juiste en goede samenwerking te vinden binnen het samenwerkingsverband en vooral samen tot een invulling te komen van de Mutual Gain.

- *Relatie*: De relatie binnen de onderzochte veiligheidsregio's en overheidspartners is in zijn algemeenheid voldoende aanwezig. De aandacht voor de relatie zit hem vooral in de externe samenwerking. Hierbij is de steun van een bestuurder een must voor de totstandkoming van de verbetering van de relatie. De succesfactoren worden binnen de relatie aangeraakt, met de aandacht voor de verbinding en een daar aan te koppelen verbindend leider. De uitdaging in deze zit hem in het feit rekening te houden met een gedeeld strategisch standpunt.
- *Organisatie*: De organisatorische setting binnen de onderzochte veiligheidsregio's en overheidspartners is in veel gevallen nog niet aanwezig en gesteld kan worden dat deze te veel van elkaar verschillen. Eveneens ontbreekt het aan daadkracht om de samenwerking te mobiliseren en worden de succesfactoren niet herkend. De steun van de achterban wordt niet altijd goed gedeeld. Hierbij komt de samenwerking niet goed tot zijn recht. De aandacht zit hem vooral in het delen van deze steun om zodoende de actoren beter te laten samenwerken met de volledige steun van de eigen organisatie.
- *Proces*: De processen binnen de onderzochte veiligheidsregio's en overheidspartners sluiten over het algemeen intern op elkaar aan en er zijn samenwerkingsprocessen binnen het taakveld evenementen, echter worden er grote verschillen geconstateerd. Extern tussen de beide veiligheidsregio's is er geen sprake van een samenwerkingsproces op het taakveld evenementen. Er dient aandacht besteed te worden aan de vorming van het samenwerkingsproces en tevens dient hier een gezamenlijke betekenis aan gegeven te worden.
- *Overige factoren*: De overige factoren binnen de onderzochte veiligheidsregio's en overheidspartners worden nog niet in zijn geheel herkend. De intentie om (vooral extern) samen te werken en een eenduidige samenwerking te creëren is er, echter de daadkracht wordt gemist. Mogelijk spelen cultuurverschillen een belangrijke rol. De aandacht zit hem in het verkleinen of bespreekbaar maken van de verschillen in werkwijze en procedures, waardoor de samenwerking verbetert.

De doelstelling omtrent het handelingskader (uniformiteit, verbinding in aanpak en uitvoering van het evenementenbeleid) wordt hierbij niet behaald. De wet op de veiligheidsregio's stelt op dit moment geen taakstelling en/ of uitvoering van het evenementenbeleid, waardoor binnen de onderzochte veiligheidsregio's en overige overheidspartners onduidelijkheid bestaat over de taak evenementen. De samenwerkingsverbanden op het gebied van het taakveld evenementen zijn hierdoor *intern* op de beide veiligheidsregio's gericht en omschreven. Uit de interviews en

de literatuurstudie is naar voren gekomen dat er *extern* tussen de beide veiligheidsregio's in de huidige situatie nauwelijks wordt samengewerkt. Dit geldt voor beide veiligheidsregio's zowel onderling, als met de verschillende overheidspartners. Er zijn op dit moment grote verschillen met betrekking tot de invulling van de taak evenementen tussen de beide veiligheidsregio's. Deze verschillen kunnen de samenwerking mogelijk belemmeren omdat men worstelt met het gezamenlijk perspectief. Op basis van de interviews blijkt dat als er een samenwerkingsverband ontstaat tussen beide veiligheidsregio's dit meestal een opgedragen samenwerking is (geïnitieerd vanuit strategisch niveau). Uit het veldonderzoek blijkt dat de meningen van de respondenten verschillen over het resultaat van samenwerking op het gebied van deze opgedragen samenwerking. Op basis van het literatuuronderzoek komt naar voren dat er dan een risico ontstaat dat er niet goed gekeken wordt naar de belangen van iedere partner, waarbij de mogelijkheid bestaat dat er schijnsamenwerking ontstaat (Kaats E. &, 2014). Uit het onderzoek is dit niet gebleken, echter is dit een mogelijk toekomstig risico wat de aandacht verdiend.

Geconcludeerd kan worden dat de wil voor een vorm van samenwerking op strategisch niveau aanwezig is, echter is deze ambitie nog niet met een ieder gedeeld binnen de verschillende lagen van de partnerorganisaties binnen de taak evenementen. Daarnaast wordt er hierover niet gecommuniceerd naar alle betrokkenen binnen de lagen van de organisaties. De kans bestaat dat er op zowel tactisch en operationeel niveau een verbetering van de samenwerking mogelijk uit blijft door het gebrek aan communicatie. Tevens ontbreekt het aan sturing op het proces van de samenwerking op strategisch niveau. Hierdoor krijgt het verbeteringsproces van de samenwerking geen daadwerkelijke opvolging op tactisch en operationeel niveau.

Uit het literatuuronderzoek en de analyse kan eveneens gesteld worden dat er verschillende mogelijkheden van verbetering van de samenwerking mogelijk zijn. Een mogelijke verbetering is het gebruiken en koppelen van de vijf lenzen (indicatoren) van Kaats en Opheij (2014). Hierbij kan vervolgens een gezamenlijke bril worden opgezet, om zodoende elkaars belangen te behartigen. Tevens zijn gestelde resultaten, coördinatie op de samenwerking en een positief imago/ beeld van de andere actoren bevorderend en verbeterend. De wil om te komen tot een verbetering van de samenwerking en de vijf lenzen te integreren zijn er. De genoemde gezamenlijkheid binnen dit onderzoek zal eveneens bijdrage aan het opzetten van de gezamenlijke bril.

Tevens kan de theorie van Kaats en Opheij (2021) een bijdrage leveren aan de kwaliteitsverbetering van dit product en dienst door middel van het verbeteren van de kwaliteit door de kenmerken te gebruiken. Deze kenmerken zijn succesindicatoren voor een kansrijke samenwerking, waarbij inzichtelijk wordt of een samenwerking constructief en/of goed verloopt.

Door deze te doorlopen kan de kwaliteit van de samenwerking worden geanalyseerd en de kwaliteit van samenwerking worden gemeten.

Uit de casus analyse (viering Oud en Nieuw 2021) blijkt dat de kwaliteit van de dienstverlening met betrekking tot het evenementenbeleid binnen het verzorgingsgebied wel degelijk aanwezig is en als voldoende wordt gescoord.

Uit het onderzoek komt naar voren dat er op dit moment geen proces van verbetering of cyclus binnen de taak evenementen tussen beide veiligheidsregio's en overheidspartners is. TQM kan hierbij meehelpen en ervoor zorgen dat het proces van verbeteren op gang komt, zonder dat dit ten koste gaat van de primaire taak. Tevens ontbreekt het aan een cyclus (Plan, Do, Check, Act) van activiteiten die nodig zijn voor een effectieve kwaliteitsverbetering. Verder komt uit het onderzoek naar voren dat er behoefte is aan de deling van kennis en kunde, gezamenlijk oefenen en trainen en het delen van informatie en evaluaties. Deze elementen zijn cruciaal voor een borging van de verbetering van een proces en cyclus. Binnen de TQM zijn deze cruciaal voor de borging van een kwaliteitscyclus en kunnen juist zorgen voor een start van deze cyclus. Tevens kan worden gesteld dat er op strategisch niveau (ondanks de wil) nog te weinig initiatief wordt genomen richting de organisaties om de samenwerking daadwerkelijk te verbeteren. Uit het onderzoek is gebleken dat er (nog) geen duidelijk doel en visie omtrent de samenwerking opgesteld is door het strategisch kader. Hierdoor is het op dit moment lastig alle partijen in de verschillende lagen (niveaus) van de organisaties bij elkaar te laten komen en uiteindelijk volgens een kwaliteitscyclus de verbetering te professionaliseren. Er kan worden gesteld dat er op dit moment geen sprake is van een team binnen de verschillende lagen van de organisatie op het gebied van samenwerking, om zodoende een proces van verbeteren van de samenwerking op gang te krijgen. Mogelijk biedt CRM een uitkomst om de samenwerking tussen teams verder te professionaliseren en te verbeteren.

Uit het onderzoek (TQM en CRM) komt naar voren dat het inrichten van verbeterteams (zie paragraaf 3.2) eveneens een verbetering van de kwaliteit kan borgen. Verbeterteams (met de daaraan gekoppelde stuurgroep) kunnen helpen om het uitdragen van een visie en een doelstelling te bevorderen binnen de organisaties. Opvallend in het proces uit de kwaliteitsverbetering van de casusanalyse is naar voren gekomen dat er op politie monodisciplinair niveau geëvalueerd wordt, echter heeft er op multidisciplinair niveau van de viering van Oud en Nieuw 2021 geen evaluatie plaatsgevonden. Dit is een gemiste kans in het kader van het inzicht in het procesgang en het goed invullen van de TQM theorie. De evaluatie is immers een start voor de vier fasen cyclus (Plan, Do, Check, Act) die centraal staat binnen de Kaizen filosofie en TQM om een kwaliteitsverbetering te realiseren. Voor nu kan gesteld worden dat er een verschil zit in cultuur en werkwijze waardoor het moeilijk wordt om de bereidheid tot bewustwording te vinden om de principes en vaardigheden te doorlopen. Om tot

kwaliteitsverbetering te komen zal er eerst een visie, een doelstelling en een verbeterteam moeten worden geformeerd om zodoende TQM en CRM te gebruiken voor de gewenste verbeteringslag.

Ter afsluiting kan als samenvattende conclusie en beantwoording van de hoofdvraag worden gesteld dat er binnen het verzorgingsgebied van de politie-eenheid Zeeland West-Brabant er op dit moment een beperkte constructieve samenwerking tussen de VRMWB, VRZ en overige overheidspartners met betrekking tot het taakveld evenementen (extern) is. Om een kwalitatieve verbeteringslag te maken op deze samenwerking zal er gewerkt moeten worden aan de verbeterfactoren zoals gesteld in dit onderzoek, alsmede aan een visie, doelstelling en team op alle niveaus van de betreffende organisaties. Hierbij kunnen de vijf lenzen en overige factoren, evenals TQM (en CRM) een aanvulling zijn op het kwalitatief beter maken van de samenwerking binnen de taak evenementen. De in dit onderzoek omschreven kwaliteitsmeting kan hierbij als vast onderdeel worden gebruikt, om zodoende de kwaliteit van de samenwerking operationeel te verbeteren. Eveneens ontbreekt het op landelijk niveau aan een verankering van het evenementenbeleid binnen de wetgeving (Wet veiligheidsregio's).

5.3. Aanbevelingen

Aan de hand van de in dit hoofdstuk benoemde conclusies worden in deze paragraaf de aanbevelingen geformuleerd. De aanbevelingen geven aan hoe de actoren de samenwerking binnen het verzorgingsgebied van de politie-eenheid Zeeland West-Brabant, alsmede op landelijk niveau kwalitatief kunnen worden verbeterd op het gebied van het taakveld evenementen.

Aanbeveling 1: Zorg voor een goede communicatielijn en sturingslijn op strategisch, tactisch en operationeel niveau, zodat iedereen dezelfde taal blijft spreken

Zorg voor een goede communicatie tussen alle betrokkenen binnen de verschillende niveaus. Het zorgen voor een bestuurlijk draagvlak is in deze communicatiefase eveneens van groot belang. Zorg dat de sturing (middels het creëren van een stuurploeg) op het verbeterproces opgepakt wordt op strategisch niveau. Op dit moment is er nauwelijks sprake van sturing van bovenaf en daardoor ontstaat er op tactisch en operationeel niveau te veel vrijheid om de samenwerking zelfstandig in te vullen. Tevens is het daarnaast aan te bevelen om vanuit een strategisch oogpunt een gemeenschappelijke visie en een doelstelling te formuleren voor het betreffende samenwerkingsverband op het thema evenementenveiligheid. Zo ontstaat er namelijk een gezamenlijke inspanning en wordt de kans op schijnsamenwerking verkleind.

Aanbeveling 2: Just Do it together!

Prik een datum (D-day) en begin vanaf die dag met de aangedragen kwaliteitsverbeteringen van samenwerking zoals beschreven in dit onderzoeksrapport. Binnen het onderzoek is niet naar voren gekomen waarom voor alle partners de urgentie voor een samenwerkingsproces ontbrak. Benut daarom de kennis en ervaring van alle partners en geef dit bij alle partners en in alle lagen van de organisatie de bijbehorende prioriteit. Investeer in blijvende commitment van al deze partners en houd gedurende het proces regie vanuit de Veiligheidsdirectie (VRZ en VRMWB). Blijf vervolgens met elkaar communiceren over de verbetering van de samenwerking binnen het taakveld evenementen. De hoop is er dat er een soort van durf ontstaat om oude gewoontes binnen de huidige samenwerkingsprocessen los te laten. De verbetering van de samenwerking zullen met elkaar opgepakt en gerealiseerd moeten gaan worden en men zal er met zijn allen gewoon voor moeten gaan. De intentie is er, echter de daadkracht ontbreekt, dus: Just do it together!

Aanbeveling 3: Zorg ervoor dat de ontbrekende factoren van samenwerking gezamenlijk herkend, benoemd en geborgd worden binnen de verbetering van de kwaliteit van de samenwerking

Om de verbetering van de kwaliteit van de samenwerking te verbeteren wordt aanbevolen om de vijf lenzen (factoren) en overige factoren optimaal te integreren binnen de samenwerkingsverbanden. Uit het onderzoek komt naar voren dat er voornamelijk extra aandacht moet zijn voor de lenzen organisatie en proces. Door deze gezamenlijk te herkennen en te benoemen binnen het samenwerkingsverband kan namelijk een bijdrage worden geleverd aan de kwaliteitsverbetering van de samenwerking. De ontbrekende overige factoren kunnen worden gelieerd aan het missen van de daadwerkelijke samenwerking, mogelijke cultuurverschillen, tegenstrijdige belangen en verschil in procedures. Het verdient hierbij de aanbeveling deze ontbrekende factoren in gezamenlijkheid daadwerkelijk aan te pakken. Eveneens dienen de succesfactoren die hierbij benoemd worden in de vorm van succesindicatoren gebruikt te worden voor het inzichtelijk maken van een kansrijke samenwerking, zodat de samenwerking constructief en/ of goed gaat verlopen. Tevens wordt aanbevolen TQM toe te passen om de verbetering van het proces op gang te brengen. Hierbij wordt aanbevolen om een proces van verbetering en/ of cyclus te implementeren en op gang te brengen binnen de samenwerkingsverbanden om zodoende een kwaliteit verbeterslag van de samenwerking te kunnen borgen. De Kaizen filosofie kan hierbij eveneens centraal staan door de vier fasen cyclus van activiteiten (Plan, DO, Check, Act) toe te voegen voor het continue en stapsgewijs verbeteren van de samenwerking. Hierdoor ontstaat er een borging van de kwaliteitsverbetering van de samenwerking.

Aanbeveling 4: Zorg ervoor dat verbeterteams worden ingezet binnen de aanpak van de verbetering van de kwaliteit van de samenwerking

Zorg ervoor dat kwaliteitsmanagement (TQM en CRM) wordt toegepast binnen de aanpak van de verbetering van de kwaliteit van de samenwerking. Hierbij is het van belang dat een team optimaal functioneert met een duidelijke visie, doelstelling en in een juist teamverband samenwerkt. Verbeterteams zijn hierbij aan te bevelen, waarbij een aansturing vanuit een stuurgroep noodzakelijk wordt geacht. Benoem verantwoordelijken voor de implementatie van deze punten en formeer een verbeterteam (werkgroep) onder leiding van een stuurgroep op strategisch niveau en faciliteer hen maximaal vanuit deze stuurgroep. Eveneens verdient het de aanbeveling een ontkleurd leider bovenop dit team te plaatsen om oog te blijven houden op de gezamenlijke visie en doelstellingen. Door deze kwaliteitsverbetering toe te passen zal de visie en de doelstelling (door de inspanningen van de verbeterteams) zich uitdragen binnen de organisaties. Een gezamenlijke inspanning en focus op het voortdurende verbeteren van de kwaliteit op strategisch, tactisch en operationeel niveau zijn hierbij eveneens van groot belang.

Aanbeveling 5: Maak kwaliteitsmeting onderdeel van het meten van de kwaliteit van de samenwerking

Zorg ervoor dat de kwaliteitsmeting, die in dit onderzoek wordt omschreven, onderdeel wordt van de verbetering van de samenwerking. Dit om zodoende de kwaliteit van iedere samenwerking middels de vijf lenzen theorie te kunnen meten en deze vervolgens steeds te kunnen verbeteren (operationeel). Gebruik hiervoor het voorbeeld uit de casusanalyse die als format gebruikt kan worden als zijnde kwaliteitsmeting.

Aanbeveling 6: Zorg voor een verankering van het evenementenbeleid in de wet veiligheidsregio's

Op dit moment is er geen verankering van de taak evenementen waargenomen binnen de onderzochte veiligheidsregio's en overige overheidspartners. De evaluatiecommissie Wet veiligheidsregio's concludeerde dat de samenwerking tussen veiligheidsregio's nauwelijks wordt gestimuleerd en dat de taken en bevoegdheden niet eenduidig en consequent benoemd worden (Evaluatiecommissie Wet Veiligheidsregio's, 2020). Om dit enigszins te borgen verdient het de aanbeveling om de Wet veiligheidsregio's aan te passen en de samenwerking, taak en bevoegdheden op te nemen in deze wet. Nu de betreffende wet wordt herzien is het een kans dit eveneens door te voeren op korte termijn. Gezien de eerdere aanbevelingen uit dit onderzoek is het eerst van belang de kwaliteit van de samenwerking te verbeteren. Daarna kan een wettelijke verankering van de taak evenementen het bestuur helpen de visie en doelstelling duidelijker te formuleren binnen het taakveld evenementen en daar gezamenlijk afspraken over

te maken. Tevens kan de wettelijke verankering de samenwerking op meerdere beleidsvraagstukken borgen.

6. Discussie

Ik ben geruime tijd werkzaam geweest binnen het betreffende vakgebied van onderzoek. Voor mij als persoon was het daarom soms best lastig om op elk moment als objectief onderzoeker boven het onderwerp te staan en volledig objectief het onderzoek uit te voeren. Door de genomen keuzes en stappen (volgens de wetenschappelijke theorie van onderzoek) die doorlopen zijn binnen het onderzoek, is het uiteindelijk gelukt om het onderzoek als onderzoeker uit te voeren. Hierbij heb ik tijdens het proces van onderzoek constante feedback ontvangen van de begeleider van de thesis en de opdrachtgever.

Uit het onderzoek is gebleken dat de beide veiligheidsregio's gebruik hebben gemaakt van de HEV (2018) voor de inrichting van hun interne proces omtrent de samenwerking evenementen. Binnen de HEV (2018) wordt gesproken over het proces rondom de samenwerking, echter niet over de rolverdeling voor de samenwerking. Binnen dit onderzoek werd verder geen onderzoek gedaan of de HEV (2018) bruikbaar is voor de samenwerking, omdat de HEV (2018) alleen een meerwaarde heeft voor het proces rondom evenementen. Uit het onderzoek is gebleken dat dit aanwezig is bij beide veiligheidsregio's, echter dat het ontbreekt aan een daadwerkelijke samenwerking met de redenen zoals gesteld in dit onderzoek en de conclusies uit de Evaluatie Wvr. Tot op heden is er, na aanleiding van de evaluatie van de evaluatiecommissie Wvr (2020), (nog) geen aanpassing van de Wet veiligheidsregio's gerealiseerd, waarbij de samenwerking wordt geborgd. Het verdient de voorkeur dan ook, mocht de samenwerking geborgd zijn, om een nader onderzoek in te stellen voor wat betreft de verbetering van de procesgang rondom evenementen als er een aanpassing heeft plaatsgevonden in de Wet veiligheidsregio's.

Invloed Corona

Binnen het onderzoek was het de bedoeling om bij de casusanalyse meerdere casussen te omschrijven en te analyseren middels de in dit onderzoek gebruikte kwaliteitsmeting. De betreffende uitslag is daardoor niet valide genoeg binnen het onderzoek en kan daardoor niet als waardeanalyse worden gebruikt. Wel geeft de uitslag een antwoord op en een richting in de huidige kwaliteit van de dienstverlening van het evenementenbeleid. Het effect op de resultaten is hierdoor nihil, echter kan dit wel als betrouwbaar worden beschouwd. Dit omdat de meting is uitgevoerd door medewerkers die onderdeel zijn geweest van de betreffende samenwerking binnen de casus Oud en Nieuw. Noemenswaardig hierbij is dat de uitslag een vergelijkend beeld neerzet van de uitslag van de analyse op de belemmering en bevorderingen van de samenwerking van de deelvraag 4 (aandacht voor Organisatie en Proces). Wel kan gesteld worden dat er uit deze casusanalyse een format is ontstaan om de kwaliteit van de dienstverlening op samenwerkingsverbanden operationeel meetbaar te maken. Dit aan de hand

van de in dit onderzoek omschreven kwaliteitsmetingsinstrument die op basis van de Vijf Lenzen en haar succesfactoren van Kaats en Opheij (2021) gevormd werd, middels een scoringslijst. Om te beoordelen of deze kwaliteitsmeting passend is, zal deze geïmplementeerd moeten worden binnen meerdere casussen waarna er binnen dit onderzoek een vergelijkend onderzoek had plaats kunnen vinden. De crisis Corona heeft ervoor gezorgd dat dit niet het gewenste resultaat heeft gehad. In deze periode hebben er zich helaas geen grootschalige evenementen plaats gevonden anders dan de geanalyseerde casus Oud en Nieuw 2020/ 2021.

Beïnvloedende factoren

In dit onderzoek is niet specifiek ingegaan op de verschillen binnen de cultuuraspecten. Uit het onderzoek kwam dit wel ter sprake (zowel in het literatuuronderzoek als de gehouden interviews). Voor dit onderzoek is ervoor gekozen om hier niet verder op in te gaan, echter dit af te kaderen volgens de theorieën omschreven in dit onderzoek. Binnen het onderzoek is ervoor gekozen niet de cultuuraspecten te onderzoeken, omdat dit reeds (zoals eerder omschreven in dit onderzoek) eerder al onderzocht werd door Vurgun (2017). Toch verdient het de voorkeur dat er verder onderzoek noodzakelijk is om hierover een beter beeld te kunnen vormen.

Doordat de opdracht van dit onderzoek tot stand is gekomen door een opdrachtgever, richt dit onderzoek zich vooral op de daardoor gestelde kaders binnen de opdracht. Dit onderzoek wekt mogelijk een vorm van een businesscase, echter is uitgevoerd (met expliciet de toevoeging van de feedback van de examencommissie) volgens het goedgekeurde Plan van Aanpak.

In dit onderzoek werd alleen uitgegaan van de samenwerkingsverbanden binnen de taak evenementen. Door de opdrachtgever zijn er echter nog meerdere beleidsuitgangspunten aangedragen die de verbetering van de kwaliteit van de samenwerking verdienen. De in dit onderzoek beschreven methodiek kan eveneens gebruikt worden voor de verbetering van de kwaliteit van samenwerking bij meerdere onderwerpen (bv. Multidisciplinair oefenen en trainen). Of dat deze methodiek eveneens gebruikt kan worden zal moeten worden getest middels de aangereikte conclusies en aanbevelingen. Uit deze analyse zal vervolgens een uitslag komen of er voor deze onderwerpen eveneens een afzonderlijk onderzoek plaats dient te vinden.

7. Bibliografie

- Adang, O. (2014). *Politie en evenementen*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Appeldoorn, M., Broerse, E., & Schut, M. (2019). *Organisatieplan Operationeel Centrum Veiligheidsregio/ Brandweer Bergen op Zoom*. Bergen op Zoom: VRZ en VRMWW.
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, m., Peters, V., & Velden, T. v., & Goede, M. d. (2013). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek. Handeling voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff.
- Bijlsma, T. (2015). *Crew Resource Management*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Quality Research in Psychology*, 77 - 101.
- Bremekamp, R. (2014). Wat kunnen we leren van 2500 jaar samenwerken? *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 22.
- De Bruijn, H., & Ten Heuvelhof, E. (2017). *Management in netwerken*. Den Haag: Boom bestuurskunde.
- de Caluwe, L., & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen*. Deventer: Kluwer.
- Dozy, M. (2012, april 01). Samenwerken tussen politie en partners. Specifieke kenmerken, knelpunten en aanknopingspunten voor oplossingen. Apeldoorn, Gelderland, Nederland: Politieacademie.
- Enning, J. (2020). *Eenden, appeltaarten en zwarte gaten*. Leuven: Uitgeverij Lannoocampus.
- Evaluatiecommissie Wet Veiligheidsregio's. (2020, 12 04). Evaluatie Wet veiligheidsregio's.
- Harijgens, C. (2020). Beleidsnotitie Eenheidsleiding politie Zeeland West-Brabant. Breda.
- Instituut Fysieke Veiligheid. (2018). *Handreiking Evenementenveiligheid 2018: Procesmodel evenementenveiligheid*. Arnhem: IFV.
- Joosten, F. (2015). *Evenementen in de praktijk*. Amsterdam: Berghauser Pont Publishing.
- Kaats, E. &. (2014). *Leren samenwerken tussen organisatie*. Deventer: Vakmedianet.
- Kaats, E., & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Kaats, E., & Opheij, W. (2021). *Creëren van condities voor kansrijke samenwerking*. Amsterdam: Boom uitgevers, Common Eye.
- Korps Nationale Politie. (2012). *Inrichtingsplan Nationale Politie*. Den Haag: Korps Nationale Politie.
- Korps Nationale Politie. (2017). *Projectplan harmonisatie evenementen*. Den Haag: Korps Nationale Politie.
- Meer festivals, b. s. (z.d., z.d. z.d.). *Meer Festivals*. Opgehaald van <https://vrem.nl/nieuws/meer-festivals-bezoekaantal-stabiliseert/>
- Muller, E. (2011). *Ordeverstoring en groepsgeweld bij evenementen en grootschalige gebeurtenissen. Scherpte en alertheid*. Den Haag: Boom juridische uitgevers.
- Politieacademie. (2014). *Politie en evenementen*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Qvist-Sorensen, O., & Baastrup, L. (2020). *Visueel samenwerken*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Rampersad, H. K. (2002). *Total Quality Management*. Amsterdam: Uitgeverij Kluwer Bv.
- Schaap, S. (2018, september 04). *Politie moet zich beraden op evenementenveiligheid*. Opgehaald van Het tijdschrift voor de Politie: <https://www.websitevoordepolitie.nl/politie-moet-zich-beraden-op-evenementenveiligheid/>
- Schaap, S., Rosenthal, U., & van Duin, M. (2009). *Veilige evenementen*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers.
- Scholtens, D. (2007). *Samenwerking in crisisbeheersing, Overschat en onderschat*. Zwolle: Mixed media, Brussum.
- Teeuwen, B. (2019). *Continu Verbeteren*. Yokoten.
- Van Dale. (2020). *Dikke van Dale*. Van Dale Uitgevers.
- Van Delden, P. (2010). Ketensamenwerking: interne krachten bepalen het externe resultaat. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 19.
- Van den Berg, L., & Boersma, T. (2018). *Regionaal Beleidsplan Zeeland-West-Brabant 2019 - 2022*. Tilburg: Veiligheidsbureau regio Zeeland-West-Brabant.
- van Duin, M., & Wijkhuijs, V. (2014). *Lessen uit crises en mini-crisis 2014*. Den Haag: Boom bestuurskunde.
- van Duin, M., Linck, R., & Eikenaar, T. (2019, 01 31). *Verbinding tussen werelden*. Arnhem: Instituut Fysieke Veiligheid.
- Van Gorp, F., Van der Louw, E., & Delsing, A. (1999). *TQM in actie*. Zaltbommel: Nehem TQM consultants.
- van Pampus, B. (2010). *Kwaliteitsmanagement. Een praktische handleiding voor de invoering van kwaliteitszorg*. Den Haag: Boom onderwijs.
- Veiligheidsregio Midden- en West- Brabant. (2019). Samen werken aan veiligheid en veerkracht. *Beleidsplan 2019 - 2023*. Breda.
- Veiligheidsregio Zeeland. (2016). *Samen sterk voor een veilig Zeeland*. Middelburg.
- Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken*. Amsterdam: Boom.
- VRMWB. (2019). *Regionaal kader Veiligheid bij Publiekevenementen*.
- VRZ. (2019). *Regionale toepassing Handreiking Evenementenveiligheid*.
- Vurgun, Y. (2015). *Kunst van samenwerken, De zes factoren van samenwerken*. Arnhem: Instituut Fysieke Veiligheid.

Vurgun, Y. (2017). *Kunst van samenwerken, De zes factoren van samenwerken*. Arnhem: Instituut Fysieke Veiligheid.
Wesselink, M., & Paul, R. (2010). *Handboek Strategisch Omgevingsmanagement*. Deventer: Kluwer.
Wet veiligheidsregio's. (2020). Wet veiligheidsregio's.

8. Bijlagen

Bijlagen 1: Interview vragen

Vorbereiding en opbouw van het Interview:

Vorbereiding:

- Afspraak maken met de respondenten (Covid proof of eventueel in overleg op zijn of haar werklocatie);
- Doelstelling en tijdsduur benoemen;
- Mededelen dat het interview wordt opgenomen en dat er een verslaglegging ter goedkeuring wordt aangeboden;

Opbouw van het interview:

- Voorstellen;
- Gespreksdoel mededelen en aanleiding formuleren;
- Verwachte tijdsduur en opbouw van het interview aangeven;
- Waardering uiten aan de geïnterviewde;
- Gesprek voeren vragen interview;
- Dankwoord;
- Aangeven wat er inhoudelijk gebeurt met de informatie en toestemming vragen voor publicatie.

Vragen in interview:

Afgeleid van deelvraag 3: Op welke wijze werken de Veiligheidsregio Zeeland (VRZ) en VRMW en overige overheidspartners binnen het taakveld evenementen in de huidige situatie samen en hoe is dit omschreven?

- a. Wat verstaat u onder samenwerking in de huidige situatie tussen de VRZ, VRMW en de overheidspartners binnen het taakveld evenementen?**
- b. Hoe en waar is dit volgens u omschreven?**
- c. Hoe is de uitvoering van de samenwerking in de praktijk?**

Afgeleid van deelvraag 4: Welke factoren bevorderen of belemmeren de samenwerking binnen de taak evenementen tussen beide veiligheidsregio's en overige overheidspartners?

Bijlage factoren die de samenwerking kunnen bevorderen en/ of belemmeren Ambitie, Belangen, Relatie, Organisatie en Proces:



- Welke factoren bevorderen volgens u de samenwerking (kijkende naar Ambitie, Belangen, Relatie, Organisatie en Proces)?
- Welke factoren belemmeren volgens u de samenwerking (kijkende naar Ambitie, Belangen, Relatie, Organisatie en Proces)?
- Welke andere factoren zijn nog meer van belang volgens u voor de bevordering van de samenwerking?
- Welke andere factoren zijn nog meer van belang volgens u voor de belemmering van de samenwerking?

Afgeleid van deelvraag 5: Welke mogelijkheden zijn er tot verbetering van de samenwerking binnen de taak evenementen tussen de beide veiligheidsregio's en overige overheidspartners?

Overige vragen:

- i. Wat verstaat u onder verbetering van de samenwerking tussen de Veiligheidsregio's Zeeland, Midden- en West Brabant en de overheidspartners binnen het taakveld evenementen?**
- ii. Als we het hebben over de samenwerking tussen de genoemde partijen; Zijn er dan nog onderwerpen waar wij nog niet over hebben gesproken? Kunt u die nader toelichten?**
- iii. Hebt u nog relevante literatuur/documenten op het gebied van samenwerken tussen beide veiligheidsregio's?**
 - a. Wat verstaat u onder verbetering van de samenwerking?**
 - b. Wat zijn de mogelijke verbeteringen die u aandraagt voor de verbetering van de samenwerking?**
 - c. Welke mogelijkheden zijn er volgens u om te komen tot de verbetering van de samenwerking?**

Bijlagen 2a: Samenvatting van resultaten interview (Samenwerking en omschrijving)

Resultaten van de Interviews (Respondenten VRZ):

Binnen het TGE is de samenwerking met de overheidspartners, volgens verschillende respondenten van de VRZ, optimaal en zijn de taken en verantwoordelijkheden van alle multipartners geborgd (voor wat betreft C-evenementen). De respondenten geven aan dat er volgens de hierboven omschreven werkwijze (TGE) wordt gewerkt en men geeft eveneens aan dat men een juiste samenwerking heeft binnen dit proces. Door het merendeel van de respondenten wordt aangegeven dat dit een multidisciplinaire aanpak betreft binnen de taak evenementen. Hierbij wordt aangegeven dat dit alleen intern georganiseerd is binnen de eigen VRZ.

Respondent Politie (T): *“Met betrekking tot de samenwerking binnen de VRZ is alles goed geregeld. Binnen de VRZ is er een TGE. Deze is nog steeds elke week van kracht (ondanks dat men gezien de corona crisis geen enkel evenement heeft) De TGE pakt eveneens nu de alternatieve meldingen van evenementen en de demo's op en deze worden behandeld. Deze samenwerking gaat prima in samenwerking met de overheidspartners”.*

Binnen de categorie A en B evenementen spreekt men over samenwerking met de verschillende overheidspartners op lokaal niveau, maandelijks per gemeente. Door de respondenten wordt aangegeven dat men elkaar weet te vinden, echter door een aantal wordt weergegeven dat de belangen nog wel eens verschillen (met name de gemeentelijke belangen wijken wel eens af in verband met economische belangen). De mogelijkheid tot deling van de informatie binnen de gemeente en zijn partners (voor het evenementenbeleid) is vastgesteld middels een convenant. Volgens de respondenten is er wel een samenwerking op de taak evenementen en deze is belegt op lokaal niveau. Volgens alle respondenten staat dit verloop van de samenwerking niet omschreven in een beleidsstuk.

Resultaten van de Interviews (Respondenten VRMWB):

Het merendeel van de respondenten VRMWB geeft aan dat de advisering op de taak evenementen binnen het werkgebied van de VRMWB lokaal wordt georganiseerd. Binnen de advisering wordt gebruik gemaakt van de richtlijnen volgens de HEV advisering. Dit betekent dat iedere gemeente afzonderlijk verantwoordelijk is voor de advisering van evenementen (alle soorten gecategoriseerde evenementen A, B en C). Enkele respondenten geven eveneens aan dat er verschillen zijn in aanpak en advisering van de evenementen binnen een aantal gemeenten. Respondenten geven hierbij aan dat er in de grotere gemeente een duidelijke werkwijze wordt gehanteerd en dat dit in de kleinere gemeenten minder duidelijk geregeld is. Hierbij geeft men aan dat er geen eenduidigheid tussen de gemeenten in de VRMWB is en dat er per gemeente een andere invulling wordt gegeven aan de aanpak en advisering van evenementen.

Volgens enkele respondenten wordt aangegeven dat er geen omschrijving van het evenementenbeleid is, of men weet niet dat het bestaat. Door een enkeling van de respondenten wordt aangegeven dat men er weet van heeft dat er een handreiking is, die door de VRMWB is gedeeld, echter men geeft aan dat er in de praktijk geen gebruik van wordt gemaakt. Enkele respondenten geven aan dat dit ook niet als noodzakelijk wordt geacht en men liever geen rol ziet op het beleidsveld van evenementen vanuit de VR.

Respondent Gemeente (T): *“Je kunt de discussie voeren over de hoe groot de rol van een VR is op het beleidsveld evenementen, hoe groot die rol van de VR moet zijn en hoe sturend die moet zijn”.*

Verschillende respondenten geven aan dat de taak evenementen op lokaal niveau belegd is bij de afzonderlijke gemeente binnen het werkgebied van de VRMWB en men frequent bijeenkomt voor de bespreking van de evenementen. Respondenten geven aan dat er geen eenduidigheid is met betrekking tot beleid en dat er verschillen worden geconstateerd in de aanpak van de taak evenementen. Door een enkeling van de respondenten wordt omschreven dat er wel een aantal overlegvormen (Multiteams en eventiers die elkaar weten te vinden) zijn die eventueel recht doen aan een onderlinge afstemming, echter men weet niet of dit omschreven staat in de lokale beleidsstukken.

Resultaten van de Interviews (Alle respondenten):

Het merendeel van de respondenten geven aan dat er op dit moment geen samenwerkingsverbanden zijn binnen het taakveld evenementen tussen de beide veiligheidsregio's en de daarbij behorende overheidspartners. Enkele respondenten geven aan dat er op andere dossiers eveneens geen samenwerkingsverbanden zijn. Enkele respondenten geven aan dat de samenwerking binnen het nieuwe GMK een samenwerkingsverband is op een dossier. Tevens geeft een merendeel aan dat de beide veiligheidsregio's ieder voor zich bezig is met zijn partners binnen de samenwerking op de taak evenementen. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat men van elkaar niet weet hoe het taakveld evenementen is ingericht en hoe de samenwerking georganiseerd is binnen dit taakveld (in vergelijking met de werkgebieden van de beide veiligheidsregio's). Wel geeft men aan dat er meerdere malen een poging is gedaan om beter samen te werken, echter is dit niet van de grond gekomen. De mogelijke oorzaak hiervoor is het feit dat de beide inrichtingen van de veiligheidsregio's op het gebied van evenementen te ver van elkaar af liggen. Dit wordt door meerdere respondenten afzonderlijk van elkaar aangegeven. Door een enkele respondent wordt weergegeven dat er een verschil zit in inrichting op operationeel/ tactisch niveau tussen de aanpak van de taak evenementen tussen de beide veiligheidsregio's (in de vorm van een TGE in VRZ en de lokale regelingen in de VRMWB). Tevens wordt hierbij aangegeven dat het strategische verschil van het gebied een rol speelt (voor de VRZ geldt een lokale afhankelijkheid van elkaar in verband

met de regio overschrijdende risico's in combinatie met het daarvoor nodig hebben van elkaar. Voor de VRMWB geldt een gebied met drie grote steden waarbij zich bestuurlijke dilemma's voordoen, waarbij men de VRMWB niet nodig acht te hebben).

Respondent VRZ (O): *"In die periode hebben we gekeken of we de werkwijze op elkaar af konden stemmen". "Het is niet tot een evenementenbeleid gekomen en hebben dit ook vervolgens los gelaten. Dit omdat de verschillen te groot waren".*

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat als er een samenwerkingsverband is op het gebied van de taak evenementen dit altijd een opgedragen samenwerking is. Deze opgedragen samenwerking wordt door deze respondenten omschreven als dat de samenwerking vanuit het strategische niveau wordt opgedragen (waarbij door een enkeling aangegeven wordt dat de belangen om samen te werken meestal door de politie wordt samengebracht). De ervaringen die hierbij geschetst worden zijn, als er dan samengewerkt wordt dit dan ook redelijk van de grond komt. Een enkeling van deze respondenten geven aan dat deze opgedragen vorm van samenwerking niet als optimaal en prettig wordt ervaren. Men omschrijft de samenwerking als dat men elkaar weet te vinden, echter dat er geen sprake van een constructieve en/ of optimale samenwerking is.

Voorbeeld wat door verschillende respondenten wordt benoemd waarbij er samen gewerkt moest worden was de samenwerking bij het evenement Oud en Nieuw 2020-2021. Volgens de respondenten was dit wel eens waar een opgedragen samenwerking, maar gaande weg ontaarde dit in een fijne en goede samenwerking, waar men allen ging voor een eenduidig resultaat. Het uiteindelijke resultaat was een eenduidige werkwijze binnen het proces met de daarbij behorende juiste voorbereidingen voor het evenement. Het bestuurlijke spanningsveld met de daarbij behorende belangen werd volgens meerdere respondenten binnen de samenwerking als onprettig ervaren. Dit werd als enige punt van kritiek op de samenwerking weergegeven, echter dit had wel uiteindelijk invloed op het eind resultaat.

Op strategisch niveau is er volgens enkele respondenten een afstemmingsoverleg met de veiligheidsdirectie met beide veiligheidsregio's waarbij alle overheidspartners aanwezig zijn (3 keer per jaar). Deze respondenten geven eveneens aan dat er binnen dit overleg de samenwerking wordt besproken en dat de bereidheid tot samenwerking er is (op meerdere dossiers, waaronder evenementen), echter deze ambitie is nog niet gedeeld met de tactische en operationele lagen (in verband met de crisis Corona).

Volgens een enkele respondent is de samenwerking met betrekking tot de taak evenementen vanuit de VRMWB meer gericht op de Brabantse Veiligheidsregio's, omdat daar de connectie met de regio verscheidenheid en de raakvlakken naar elkaars belangen meer aansluiting met elkaar worden gevonden.

Alle respondenten geven afzonderlijk van elkaar aan dat er geen beleidsstuk en/of beschrijving is van de samenwerking tussen de beide veiligheidsregio's en de overige overheidspartners.

Een gedeelte van deze respondenten geeft aan dat er in zijn algemeenheid in de afzonderlijke beleidsstukken van de beide veiligheidsregio's staat omschreven dat de wil tot samenwerking er wel is. Tevens wordt er door enkele respondenten benoemd dat de wil er wel degelijk is voor de samenwerking, echter dat deze door de verschillen nog marginaal zijn.

Bijlagen 2b: Samenvatting van resultaten interview (Bevorderingen)

Ambitie:

De respondenten binnen de geïnterviewde zijn allen (op een enkeling na) van mening (zowel op tactisch als operationeel niveau) dat het belangrijk is om de ambitie aan de voorkant van een samenwerkingsverband met elkaar te delen. Dit is men van mening omdat men inziet dat dit een van de belangrijkste pijlers is om met elkaar een succesvolle samenwerking te kunnen genereren. De respondenten geven eveneens allen aan dat dit bevorderend voor de samenwerking kan zijn. Tevens wordt de opmerking gemaakt door verschillende respondenten dat de algemene ambitie omtrent het evenementenbeleid (taak evenementen) niet veel van elkaar afwijkt. Volgens deze respondenten is de ambitie zoveel als mogelijk hetzelfde en betreft het zo veilig en gezond mogelijk adviseren en organiseren van een evenement.

Respondent VRMWB (O): *"De ambitie is overal wel hetzelfde. Het zorgen voor een veilig evenementen is voor een ieder dezelfde ambitie volgens mij. Eveneens heeft de GHOR de ambitie om een gezond evenement te organiseren en deze (afwijkende) ambitie botst niet met de ambitie van de anderen"*.

De respondenten zijn niet allemaal even duidelijk over of de ambitie aan de voorkant (voor een samenwerkingsverband) kenbaar wordt gemaakt. Een enkeling van de respondenten geeft aan dat de ambitie aan de voorkant van een samenwerkingsproces wordt gedeeld en dat er rekening gehouden wordt met een gedeelde ambitie. Tevens geven alle respondenten aan dat de ambitie intern binnen een samenwerkingsverband soms aan de voorkant van een samenwerkingsverband wordt gedeeld. Als men in een uit noodzaak geboren samenwerking zit is er volgens een enkele respondent een goede ambitiedeling en wordt deze op elkaar afgestemd en als bevorderend weergegeven. Een enkeling van de respondenten verwoordt de ambitie op dit moment in zijn geheel niet als bevorderende factor.

Belangen:

Het merendeel van de respondenten ondervindt dat de belangen die men naar elkaar heeft gelijk te noemen zijn (in grote lijnen). Het gedeelde belang geeft het merendeel aan als het organiseren van de veiligheid. Eveneens vermeld men dat deze bevorderend zijn voor de samenwerking in zijn algemeenheid op het gebied van het evenementen beleid. Het merendeel van de respondenten geven aan dat de belangen op het gebied van evenementen in gezamenlijkheid moeten worden bepaald, de belangen met elkaar af te wegen/ te delen en goed op elkaar aan moeten sluiten. Dit zal volgens deze respondenten de samenwerking bevorderen en zal de belangen op elkaar aansluiten, waardoor er winst te behalen is.

Respondent VRZ (S): *"Gezamenlijk belang is natuurlijk heel belangrijk. Binnen de samenwerking op dit moment is dat in zijn algemeenheid hetzelfde (de stip op de horizon is er). Je kunt*

natuurlijk op hoofdlijnen hetzelfde denken, echter zijn er altijd verschillen en eigen belangen. Een mix daarin vinden is hierin cruciaal”.

Een gedeelte van de respondenten vermeldt dat de belangen in de interne samenwerkingsverbanden binnen de VRZ op het gebied van het evenementenbeleid goed op elkaar aansluiten. Eveneens wordt ditzelfde beeld door een gedeelte van de respondenten weergegeven binnen de VRMWB.

Relatie:

Op dit moment geeft een merendeel aan dat de factor relatie bevorderend is voor de samenwerking. De relatie in zijn algemeenheid naar elkaar toe in alle lagen (zowel operationeel als tactisch) wordt als goed omschreven. Door vrijwel alle respondenten wordt benoemd dat het vertrouwen naar elkaar toe in de relatie (intern als extern) naar alle overheidspartners (binnen het gehele verzorgingsgebied) voldoende is. Het merendeel van de respondenten vindt dat men goed met elkaar in contact staat en dat men elkaar weet te vinden als het noodzakelijk is. Tevens geeft een aantal respondenten aan dat de wil om samenwerken er wel degelijk is en dat dit de relatie ten goede komt.

Een enkeling geeft aan dat de relatie een bevordering is, echter dat er nog wel gewerkt mag worden aan het vertrouwen, de relatie tussen beide veiligheidsregio's en de overheidspartners onderling.

Respondent VRMWB (O): *”En de relatie, we willen elkaar graag helpen en dat bevordert natuurlijk ook de samenwerking. We hebben allemaal een vertrouwensband en met die relatie wil je ook met elkaar verder komen. Dat is wat nu dus de samenwerking bevordert in mijn beleving”.*

Het merendeel van de respondenten weet elkaar op de taak evenementen te vinden en kennen elkaar. Alle respondenten ondervinden dat de bereidheid tot samenwerken in de relatie er is en het kennen en gekend worden is aanwezig.

Door de respondenten afkomstig uit de VRZ wordt unaniem verwoord dat de relatie binnen de samenwerkingsverbanden (in alle lagen van het evenementenbeleid) zeer goed is. Dit komt mede doordat men elkaar goed kent en al jaren met elkaar samen werkt en er weinig tot geen wisselingen zijn.

Als er een samenwerkingsverband is opgezet wordt door de respondenten ervaren dat de samenwerking op het gebied van evenementen sterk afhankelijk is van wie er op dat moment aan tafel zitten. Als dit dezelfde mensen zijn die eerder in de relatie met elkaar goed hebben samengewerkt bevordert dit volgens deze respondenten de samenwerking.

De verbinding met het onderwerp evenementen wordt naar elkaar toe gevoeld, echter soms ondervinden een aantal respondenten nadeel van de relatie in de vorm van goed persoonlijk

samenwerken. Dit in combinatie met de spelers die op dat moment aan tafel zitten en dat men daar afhankelijk van is.

Organisatie:

Alle respondenten geven aan dat de organisatie van het evenementenbeleid georganiseerd is, echter dat er grote verschillen zitten in deze organisatie (zowel vergeleken binnen de beide veiligheidsregio's intern als extern). Het merendeel van de respondenten geeft aan dat er een behoefte is aan eenduidigheid van het evenementenbeleid, om zodoende de samenwerking te bevorderen.

Respondent Politie (O): *"De organisatie van evenementen vragen een professionele multi disciplinaire advisering. Iedereen maakt nu een afzonderlijk advies op wat niet op elkaar is afgestemd. De wens is dit eenduidig professioneel op te pakken en uit te zetten om zodoende de samenwerking te optimaliseren".*

Een enkeling geeft aan dat de organisatie redelijk gelijk ingedeeld is op hoofdlijnen (zelfde werkzaamheden). Deze organisatie is wel professioneel te noemen, echter ondervindt het merendeel van de respondenten dat de organisaties (overheidsinstanties in de vorm van partners) anders georganiseerd zijn.

Proces:

Respondenten geven aan dat de processen binnen het evenementenbeleid redelijk gelijk zijn en op elkaar aansluiten (zowel intern als extern), echter eveneens een ander deel geeft aan dat dit niet het geval is.

Respondent Politie (S): *"We hebben er allemaal baat bij dat er een eenduidig proces is met betrekking tot de aanpak en dat we echt samen een Mutual Gain hebben. Hierbij sluit de ambitie dan natuurlijk eveneens aan op elkaars wensen en doelen".*

De meningen over het proces en of deze op dit moment bevorderend zijn voor de samenwerking lopen wat uiteen tussen de respondenten. De een vindt het bevorderend dat het proces op elkaar aan sluit, waarbij de ander het bevorderend vindt dat de processen best van elkaar af mogen wijken als men dit maar benoemd.

Respondenten geven aan dat het proces binnen de samenwerking op het gebied van evenementen (Intern) in zowel de VRZ als de VRMWB eenduidig is en goed op elkaar aan sluit (zowel operationeel als tactisch), echter dat er binnen de processen (extern) geen aansluiting is op de processen van de beide veiligheidsregio's. De respondenten delen het beeld dat er overeenkomsten zijn in het proces en hoe dat dit vormgegeven is en vinden dat gedeelte bevorderend voor de samenwerking. Een enkeling geeft aan dat het niet erg is om anders te zijn, als de processen maar op elkaar aansluiten, waardoor het toch bevorderend kan zijn.

Overige factoren:

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat het bevorderend zal werken als er meer eenduidigheid (landelijk) komt op het proces van het evenementenbeleid. Nu is dit volgens de respondenten niet het geval, maar zal zeker een bijdrage kunnen leveren aan de verbetering van de samenwerking op de taak evenementen. Het merendeel geeft aan dat het meer elkaar kunnen vinden en opzoeken van elkaar helpt in de bevordering van de samenwerking. Tevens is er een grotere behoefte vraag om de kennis en kunde meer met elkaar te delen, om zodoende elkaars processen en werkwijzen beter te leren kennen. De respondenten vinden dan dat er "best practices" meegenomen kunnen worden naar hun eigen processen. Het merendeel denkt dat dit een bevorderende factor zal zijn voor de samenwerking.

Respondent VRZ (T): *"Als mensen elkaar gewoon kennen en elkaar makkelijk kunnen benaderen is dat een succesvolle mix om met elkaar samen te werken (kennen en gekend worden binnen de samenwerking). Als je met elkaar al eens zaken hebt gedaan gaat de samenwerking een stuk vlotter (Dit is eveneens bevorderend voor de onderlinge communicatie)".*

Het merendeel van de operationele respondenten geeft aan dat we eveneens afhankelijk zijn van een bestuurlijke commitment tussen de gestelde factoren. Als dit op elkaar wordt afgestemd kan dit bevorderend zijn voor de verdere samenwerking binnen het taakveld evenementen.

Enkele respondenten geven aan dat een lopende actuele crisis eveneens een bevordering van de samenwerking. Voorbeelden worden aangegeven: Corona crisis, maatschappelijke onrust en oud en nieuw. Volgens deze respondenten heeft dit meegewerkt aan een snelle verandering in de bevordering van de samenwerking tussen beide veiligheidsregio's.

De respondenten geven eveneens aan dat de vijf lenzen de lading voor een groot gedeelte wel dekken.

Bijlagen 2c: Samenvatting van resultaten interview (Belemmeringen)

Ambitie:

Het merendeel van de respondenten vinden het een belemmering dat men de ambitie niet of nauwelijks met elkaar deelt. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat er geen ambitie gedeeld wordt of bekend wordt gemaakt bij een extern samenwerkingsverband. Deze ambitie binnen het samenwerkingsverband/ samenwerkingsverbanden wordt eveneens door verschillende respondenten als onvoldoende en nog onontwikkeld ervaren. Men is zich van elkaar (verschillende overheidspartners geven dit aan) niet bewust van het gegeven dat het belangrijk is de ambitie met elkaar te delen om de samenwerking te verbeteren.

Respondent VRZ (S): *"De Ambitie ligt er nog niet. De planvorming geeft niet weer wat de ambitie is voor evenementen en dat is eveneens een belemmering. Het wordt nog niet naar elkaar uitgesproken op dit moment"*.

Voor een enkele respondent is de ambitie geen belemmering voor de samenwerking, omdat deze respondenten de ambitie kenbaar maakt (intern). Een enkeling spreekt niet over een ambitie maar een probleem dat niet gedeeld wordt. Zonder deling van het probleem is volgens deze respondent dit een belemmering voor de verdere samenwerking. Uit de interviews komt duidelijk naar voren (en door het merendeel van de respondenten aangegeven) dat men de ambitie voor een samenwerkingsverband niet of onvoldoende met elkaar deelt en worden niet op elkaar afgestemd. Dit is volgens de meerderheid van de respondenten een sterke en belangrijke belemmering voor de verdere samenwerking binnen het taakveld evenementen. Tevens delen velen van de respondenten dat ondanks de ambitie van alle overheidsorganisaties om te komen tot meer en intensievere samenwerking, er eveneens spanningen zijn op dit gebied. Een enkeling van de respondenten ondervindt dat de ambitie op dit moment in zijn geheel een belemmering is voor de samenwerking. Dit omdat de ambitie hun inziens ver uit elkaar liggen en niet met elkaar gedeeld worden. Een enkeling van de respondenten verwoordt ambitie in zijn geheel niet als belemmerende factor.

Belangen:

De belangen zijn volgens de respondenten zeer verschillend te noemen en de meningen over de belemmeringen van deze belangen lopen sterk uiteen en worden niet of nauwelijks (extern) gedeeld.

Volgens enkele respondenten van de VRZ zijn de belemmeringen van de belangen alleen zichtbaar als deze regio overstijgend zijn (regionaal wordt dit volgens hen niet of nauwelijks als belemmering ondervonden). Enkele respondenten binnen de VRMWB ondervinden belangen verstrengelingen vanuit de overheidspartners (interne) binnen de regio.

De verschillende belangen worden niet met elkaar gedeeld en zelden uitgesproken. Volgens de respondenten komt men er te laat achter waardoor dit weer invloed heeft op de verdere relatie

met betrekking tot de onderlinge samenwerking. Extern (tussen de veiligheidsregio's) worden belangen nooit tot nauwelijks met elkaar gedeeld. Respondent VRMWB (S): *"De belangen van de VRZ zijn op dit moment niet bekend en dat is een belemmering voor de samenwerking"*. Enkele respondenten geven aan dat de belangen wel met elkaar gedeeld worden, echter gaandeweg de samenwerking loopt het dan toch mis, omdat de belangen onderling veranderen en dit niet gedeeld wordt met elkaar (mede veroorzaakt door bestuurlijke belangen waarbij deze aan de voorkant niet gedeeld waren, waardoor gaandeweg frictie ontstond).

Relatie:

Er moet volgens het merendeel van de respondenten gewerkt worden aan de relatie door het gehele verzorgingsgebied Zeeland West Brabant heen. Deze is volgens het merendeel van de respondenten extern zeer moeizaam. Een enkeling geeft aan dat de relatie tussen de beide veiligheidsregio's helemaal niet goed te noemen is. De mogelijkheid bestaat volgens deze respondenten dat er nog ergens "oud zeer" zit wat eerst naar elkaar uitgesproken dient te worden, alvorens men kan werken aan een optimale samenwerking op het gebied van evenementenbeleid. Volgens een gedeelte van de geïnterviewde zijn er mogelijke cultuurverschillen en dit verstoort de onderlinge relatie en heeft een negatieve beïnvloeding op de samenwerking binnen de taak evenementen. Tevens geeft een enkeling aan dat de (externe) relatie tussen de beide veiligheidsregio's een soort van strijd is.

Respondent VRZ (T): *"De onderlinge relatie is een soort van strijd. Dit is van jou, dat is van ons en kom niet aan elkaars zaken. Qua organisaties zijn het twee losse organisaties die los van elkaar werken en nu niet op elkaar zijn aangesloten. Hetzelfde geldt voor de overige partners en de gemeentes die zijn eveneens los van elkaar"*.

Een enkeling van de respondenten geeft aan dat de relatie binnen de VRMWB (intern) niet soepel verloopt en dat dit een belemmering is voor de samenwerking op het gebied van evenementenbeleid. Deze respondenten ondervinden dat er andere bestuurlijke belangen meewegen in de aanpak van het evenementenbeleid. Volgens enkele respondenten is de behoefte om samen te werken bij de grotere gemeenten niet groot men houdt zelf de broek wel op.

Organisatie:

Het merendeel van de respondenten ondervindt dat de organisaties niet allemaal even professioneel zijn georganiseerd op het gebied van het taakveld evenementen. De organisatie is of anders of niet op elkaar afgestemd georganiseerd (zowel intern als extern).

De investering in de relatie tussen beide veiligheidsregio's is volgens een gedeelte van de respondenten (nog) niet waar het zou moeten zijn en zijn nog niet op elkaar afgestemd. Men geeft aan dat dit mogelijk eveneens aan het vertrouwen ligt. Enkele respondenten geven aan

dat er een groot verschil zit in de organisatiestructuur (extern). Voorbeeld dat door deze respondenten benoemd wordt is dat de VRZ binnen zijn organisatie het met minder mensen en middelen moet organiseren, waarbij de VRMWB meer mensen en middelen heeft om de doelstelling makkelijker te bereiken.

Respondent Politie (T): *"Er zit wel een verschil in hoe de veiligheidsregio's samenwerken (VRZ is afhankelijk van de interne samenwerking, netwerken, et cetera, waarbij de VRMWB dit niet echt heeft en meer professioneel op zichzelf aangewezen is). De organisatie is in deze dan ook wel anders ingericht en kan als belemmerend worden betiteld".*

Een enkeling van de respondenten geeft aan dat de relatie van de VRMWB op het gebied van evenementen niet op de VRZ is gericht. De relatie van de VRMWB is meer gericht op de Brabantse kant van de regio's. Volgens enkele respondenten is dit een belemmering en een gemiste kans voor de verbetering van de samenwerking.

Een enkeling geeft aan dat de geografie van de overheidsinstanties niet op elkaars werkgebieden zijn aangepast, wat belemmerend kan zijn voor de organisatie van de samenwerking. Een enkeling geeft aan dat de grote landelijke organisatie van de politie niet aansluit op het regionale evenementenbeleid, wat als belemmerend wordt ondervonden door de respondenten.

Proces:

Het merendeel van de respondenten ondervinden (extern) dat het proces nog niet bevorderend is voor de samenwerking binnen de taak evenementen. Deze respondenten geven allen aan dat de processen met betrekking tot evenementen niet op een lijn zitten en niet op elkaar afgestemd zijn. Een merendeel van deze respondenten vindt dit een belemmering voor de verdere samenwerking, omdat de inrichting niet gelijk is.

Respondent VRZ (T): *"De processen zijn dus niet op beide veiligheidsregio's op elkaar afgestemd met betrekking tot evenementen. Dit kan belemmerend zijn. Dit proces kost tijd om dit voor elkaar te krijgen. De intentie is er wel om het proces aan te passen, echter nu is dat er niet".*

Een deel van de respondenten ondervindt dat de aansluiting van de processen niet tot zijn recht komen, omdat men over een ander soort inrichting van de processen praat en dus niet dezelfde taal spreekt. Deze respondenten geven aan dan niet over hetzelfde te spreken en dat dit lastig is om in de samenwerking te komen. Enkele respondenten geven aan dat dit lastig op elkaar af te stemmen is omdat een dergelijke verandering eveneens tijd kost.

Overige factoren:

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat er op operationeel en tactisch niveau meestal wel een consensus is met betrekking tot de samenwerking op het gebied van de taak

evenementen. Echter op strategisch niveau wordt ervaren dat deze minder aanwezig is. De lijnen vanuit het strategisch oogpunt worden volgens de respondenten niet duidelijk gecommuniceerd naar de onderste lagen (operationele en tactische) en dat dit belemmerend kan zijn voor de verdere samenwerking. In de praktijk is er dan (in eerste aanleg) een goede samenwerking (operationeel en tactisch), echter op strategisch niveau zijn er dilemma's, waardoor dit de samenwerking in de praktijk raakt en er schuurplekjes ontstaan op het gezamenlijk belang. Bestuurlijk wordt het proces verstoord, wat de samenwerking belemmerd. Respondent Politie (O): *"Je zou er wel naartoe moeten dat deze factoren bij elkaar gebracht worden. Het zal eveneens mens afhankelijk zijn om te komen tot gelijkheid van de bovengenoemde factoren. Als je op bestuurlijk niveau niet tot bovengenoemde factoren kunt komen gaat dit eveneens niet werken voor de lagen daaronder. Het begint met de ambitie. Als je er echt voor wilt gaan dan gaat het gewoon lukken. Je moet het gewoon doen".*

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat een goede communicatie erg belangrijk en dat dit soms wordt gemist. Dit geldt volgens de respondenten zowel op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Een merendeel van de respondenten geeft aan dat de persoon (persoonlijkheid) die in het samenwerkingsverband zit, eveneens bepaalde competenties moet bezitten om een goede samenwerking te realiseren. Door een enkeling wordt aangegeven dat er (extern) grote verschillen zijn in het culturele aspect. Dit wordt door meerdere respondenten bekrachtigd met het gebrek aan vertrouwen naar elkaar.

De respondenten van de politie geven allen aan dat deze in veel gevallen het initiatief nemen voor het aanjagen van de samenwerking en deze actief opzoeken. Dit wordt door een enkele respondent als belemmerend weergegeven.

Enkele respondenten geven aan dat er autonomie heerst binnen de beide veiligheidsregio's. Om dit gelijk te trekken zal er door beide ingeleverd moeten worden. Dit werkt dan belemmerend voor de samenwerking

Bijlagen 2d: Samenvatting van resultaten interview (Verbeteringen)

Wat wordt verstaan onder verbetering van de samenwerking:

Het merendeel van de respondenten geven allen afzonderlijk van elkaar aan dat het vooral zit in het komen tot een gezamenlijke (collectieve) ambitie. Tevens wordt hierbij vermeld dat er meer eenduidigheid moet komen over hoe het evenementenbeleid in het algemeen vormgegeven dient te worden. Men ziet dit meer als een collectief en een gevoel geven van samen staan voor dezelfde doelstellingen (in gezamenlijkheid bekijken waar de kansen voor samenwerking liggen en aansluiten op elkaars behoefte). Het merendeel van de respondenten geeft eveneens aan dat het belangrijk is om elkaar op de momenten dat het nodig is te vinden en het sterk afhankelijk is van menselijk (fysiek) contact. Tevens wordt gemeld dat er onder de verbetering van de samenwerking verstaan wordt het beter evalueren van evenementen en dit te borgen binnen het proces. Aanvulling die een enkeling hierop geeft is dat men eveneens de evaluaties met elkaar (extern) mag delen, wat nu niet gebeurt. Het delen van ervaringen met elkaar wordt hier eveneens onder verstaan (kennis en kunde).

Respondenten geven aan dat er vooral de behoefte is om de samenwerking te verbeteren door middel van het delen van informatie.

Op strategisch niveau ondervinden verschillende respondenten dat er onvoldoende afstemming is tussen de partijen op dit niveau. Op strategisch niveau wordt er volgens enkelingen te weinig gedaan om de samenwerking te verbeteren en het eveneens naar elkaar uit te spreken.

Respondenten geven hierover aan dat de strategische laag geen standpunt inneemt over de behoeftevraag van samenwerking. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat er (intern en extern) behoefte is aan een duidelijk doel en een duidelijke visie weergegeven en uitgedragen door de strategische laag. Op operationeel niveau geven de respondenten aan dat het doel en visie voor verbetering van samenwerking er is en met elkaar doorleeft wordt binnen een samenwerkingsverband. Op enig moment wordt er op strategisch niveau (door andere keuzes in de belangen) de urgentie van samenwerking niet meer gevoelt en wordt deze samenwerking in de operatie (met ergernis van enkele respondenten) ontbonden.

Respondent VRZ (T): *"Samen de afstemming vinden op strategisch niveau heeft zo zijn uitwerkingen in de andere lagen van de organisaties. Dan krijg je natuurlijk het resultaat dat de lagen daaronder eveneens beter gaan samenwerken. Nu is er op strategisch niveau een te groot verschil (doel en visie) en die partijen komen niet bij elkaar".*

Enkele respondenten kunnen niet beargumenteren wat de verbetering zou moeten zijn van de samenwerking tussen de partijen. Op dit moment is er volgens hen een te groot verschil in cultuur en eveneens een verschil in werkwijzen binnen het evenementenbeleid. Onder verbetering van de samenwerking wordt daarna vanuit verschillende respondenten weergegeven dat de verbetering hem met name zit in het bekijken wat wel samen kan.

Uit de interviews blijkt dat de respondenten op operationeel en tactisch niveau verschillen in mening van wat men verstaat onder verbetering van de samenwerking. Op operationeel niveau wordt er onder verbetering verstaan in grote lijn dat de onderlinge kennis en kunde een verbetering van de samenwerking kan worden verstaan. Op strategisch niveau wordt gesproken over de afstemming met betrekking tot de deling van de visie en het doel van de samenwerking als verbetering van de samenwerking.

Een gedeelte van de respondenten spreekt over verbetering van de samenwerking als de vijf lenzen optimaal op elkaar aansluiten en met elkaar gedeeld worden.

Aangedragen mogelijke verbeteringen en mogelijkheden voor verbetering:

De respondenten geven allen aan dat een mogelijkheid tot de verbetering van de samenwerking hem zit in het kennen en gekend worden (bijvoorbeeld met elkaar fysieke kennisdagen organiseren met betrekking tot evenementen). Een aantal respondenten geeft aan dat gezamenlijk oefenen en trainen eveneens een verbetering van de samenwerking kan opleveren. Een respondent gaf hierbij het voorbeeld dat men tijdens een training (Intern) een biografie over elkaar had gemaakt van elkaars organisaties en deze met elkaar deelden. Hierbij gaf dit inzicht in elkaars werkgebied en tevens gaf dit over en weer inzichten in elkaars ambitie, belangen, organisatie en processen. Hieruit kwam uiteindelijk een verbetering van de relatie tot stand. Tevens delen deze respondenten de mening dat de mogelijke verbeteringen zitten in het elkaar weten te vinden. De respondenten geven allen aan dat er vele raakvlakken zitten in elkaars werk en dat er meer verbinding naar elkaar gezocht moet worden. Vervolgens wordt door een merendeel van de respondenten benoemd het met elkaar delen van successen. Een soort van inkijk in de keuken wordt benoemd als verbeteroptie en verbeterbehoefte. Tevens geeft het merendeel van de respondenten aan dat om de verbetering tot stand te brengen het goed is om in elkaars operatie mee te draaien (bij elkaar kijken maakt elkaars processen inzichtelijk). Tevens wordt aangegeven dat er meer mogelijkheden gecreëerd en gestimuleerd moeten worden om van elkaar te kunnen leren.

Respondenten geven eveneens aan dat mogelijkheid voor verbetering zit in de tijdspanne van het meenemen van de partners binnen een te organiseren samenwerkingsverband. Het aan de voorkant meenemen van je samenwerkingspartners in een proces geeft uiteindelijk met elkaar meer commitment voor de samenwerking. Volgens deze respondenten zal dit de samenwerking verbeteren.

Respondent VRMWB (T): *"Binnen het proces waren de gemeenten te laat meegenomen. De les hieruit was: Hoe eerder je in het proces zit hoe meer commitment je met elkaar krijgt. Als je de partners te laat meeneemt in de gedachte gang heeft de samenwerking geen zin meer of verloopt verder moeizaam".*

Tevens geeft een aantal van de respondenten aan dat de mogelijke verbetering zit in de communicatie en het delen van informatie (bv. Een simpele mogelijkheid om digitaal al met elkaar informatie te delen).

Met name wordt door verschillende respondenten vermeld dat een verbetering van de samenwerking voor een deel gaat over het wegzetten van de samenwerkingsvisie van het strategisch niveau naar beneden. De samenwerking kan dan eventueel vanuit het strategische niveau geforceerd worden. Volgens deze respondenten moet de afstemming over samenwerking tussen strategisch, tactisch en operationeel op elkaar afgestemd worden om zodoende de samenwerking te verbeteren.

Enkele respondenten geven aan dat je vooral niet moet gaan samenwerken om samen te werken. Er moet volgens hen een samenwerking ontstaan met elkaar als je gezamenlijk het gevoel hebt dat het ook echt iets op gaat leveren.

Een gedeelte van de respondenten spreekt over de mogelijkheden om de vijf lenzen in zijn volledigheid toe te passen voor de totstandkoming van de verbetering van de samenwerking. Zij zijn van mening dat als je de afstemming met elkaar realiseert binnen de vijf lenzen hoe beter de samenwerking gaat worden en hoe dichter het bij elkaar komt.

Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan dat de mogelijkheid tot verbeteren van de samenwerking hem zit in het anders organiseren van het proces binnen het taakveld evenementen. Het geniet de voorkeur van deze respondenten dat het proces gecentraliseerd wordt naar een evenementenbureau voor de gehele eenheid Zeeland West-Brabant. Dit levert dan eenduidigheid op waar men de mogelijkheid tot verbetering in ziet.

Door een aantal respondenten wordt aangegeven dat het team grootschalige evenementen (TGE) in de VRZ is ontstaan door de deling van kennis, kunde en ervaringen. Dit heeft volgens hen geresulteerd in een eenduidige multi samenwerking, waarbij de kracht zit in het multi eenduidig gezamenlijk benaderen van grote evenementen. In combinatie met het met elkaar constant open staan voor continue verbeteren en innoveren is dit volgens hen een mogelijkheid voor de verbetering van de samenwerking op het gebied van de taak evenementen.

Respondenten vinden dat er beter met elkaar gecommuniceerd dient te worden (met name over elkaars processen) en dat er een soort van durf moet ontstaan om oude gewoontes in een proces los te laten. Deze respondenten geven allen aan dat we de verbetering van de samenwerking gewoon moeten gaan realiseren en er met zijn allen voor moeten gaan (gewoon doen, dan komt de samenwerking vanzelf).

Respondent Politie (O): *"En natuurlijk het verhaal van gewoon doen! We hebben dezelfde uitdagingen die elkaar raken (bv Carnaval, verkiezingen, etc.). Er is meer draagkracht dan men denkt, echter er wordt niet samengewerkt:"*

Bijlagen 3: Metingen respondenten kwaliteitsmeting casusanalyse

Respondent 1

Meting (uitslag) van de kwaliteit van de samenwerking van de casus oud en nieuw 2021:

Vijf Lenzen	Kwaliteitskenmerken	Score
Gedeelde ambitie	wordt de ambitie gedeeld?	✓
	is de ambitie voor de partners waardevol, aantrekkelijk en betekenisvol in zichzelf?	✓
	draagt de ambitie bij aan de (samenwerkings) strategie van ieder van de partners?	✓
	is de ambitie persoonlijk van betekenis voor de bestuurders en andere sleutelfiguren in de samenwerking?	X (In regionaal verband, maar ook lokaal verband relevant voor bestuurders)
Belangen	Is er sprake van oprechte interesse in de belangen van de partners?	✓
	Creëert de samenwerking waarde voor ieder van de partners?	✓
	Is er sprake van onderhandelingsruimte en – bereidheid?	X (Deels)
	Zijn de partners echt met elkaar in dialoog?	✓
Relatie	Hebben de partners in de samenwerking persoonlijk vermogen tot verbinding?	✓
	Draagt de groepsdynamica ertoe bij dat de groep meer is dan de samenwerking van de partners?	✓
	Is er sprake van vertrouwen tussen de partners?	✓ (Deels)
	Is er sprake van gegund verbindend leiderschap?	✓
Organisatie	Een effectief functionerende structuur, afgestemd op doel en partners?	✓
	Voldoende participatie in en draagvlak voor de samenwerking?	✓
	Voldoende daadkracht?	✓

	Heldere afspraken en worden deze ook grotendeels nagekomen?	✓
Proces	Is er sprake van een goed doordachte fasering en een goede doordacht procesontwerp?	X (omwille van zeer korte voorbereidingstijd had dit nog beter/verder uitgedacht kunnen worden)
	De juiste dingen op het juiste moment?	✓
	Wordt er zowel aandacht besteed aan de inhoud van de samenwerking als aan de procesmatige aspecten van de samenwerking?	✓
	Is er sprake van een heldere rolverdeling met een duidelijke procesregie?	X
	Wordt er recht gedaan aan de condities voor samenwerking en levert de samenwerking ook daadwerkelijk iets op (proceskwaliteit en -effectiviteit)?	✓

Respondent 2

Meting (uitslag) van de kwaliteit van de samenwerking van de casus oud en nieuw 2021:

Vijf Lenzen	Kwaliteitskenmerken	Score
Gedeelde ambitie	wordt de ambitie gedeeld?	✓
	is de ambitie voor de partners waardevol, aantrekkelijk en betekenisvol in zichzelf?	✓
	draagt de ambitie bij aan de (samenwerkings) strategie van ieder van de partners?	✓
	is de ambitie persoonlijk van betekenis voor de bestuurders en andere sleutelfiguren in de samenwerking?	X
Belangen	Is er sprake van oprechte interesse in de belangen van de partners?	✓
	Creëert de samenwerking waarde voor ieder van de partners?	✓

	Is er sprake van onderhandelingsruimte en – bereidheid?	X
	Zijn de partners echt met elkaar in dialoog?	✓
Relatie	Hebben de partners in de samenwerking persoonlijk vermogen tot verbinding?	✓
	Draagt de groepsdynamica ertoe bij dat de groep meer is dan de samenwerking van de partners?	✓
	Is er sprake van vertrouwen tussen de partners?	✓
	Is er sprake van gegund verbindend leiderschap?	X
Organisatie	Een effectief functionerende structuur, afgestemd op doel en partners?	X
	Voldoende participatie in en draagvlak voor de samenwerking?	X
	Voldoende daadkracht?	✓
	Heldere afspraken en worden deze ook grotendeels nagekomen?	✓
Proces	Is er sprake van een goed doordachte fasering en een goede doordacht procesontwerp?	X
	De juiste dingen op het juiste moment?	X
	Wordt er zowel aandacht besteed aan de inhoud van de samenwerking als aan de procesmatige aspecten van de samenwerking?	X
	Is er sprake van een heldere rolverdeling met een duidelijke procesregie?	X
	Wordt er recht gedaan aan de condities voor samenwerking en levert de samenwerking ook daadwerkelijk iets op (proceskwaliteit en - effectiviteit)?	X

Respondent 3

Meting (uitslag) van de kwaliteit van de samenwerking van de casus oud en nieuw 2021:

Vijf Lenzen	Kwaliteitskenmerken	Score
Gedeelde ambitie	wordt de ambitie gedeeld?	✓

	is de ambitie voor de partners waardevol, aantrekkelijk en betekenisvol in zichzelf?	✓
	draagt de ambitie bij aan de (samenwerkings) strategie van ieder van de partners?	✓
	is de ambitie persoonlijk van betekenis voor de bestuurders en andere sleutelfiguren in de samenwerking?	X
Belangen	Is er sprake van oprechte interesse in de belangen van de partners?	✓
	Creëert de samenwerking waarde voor ieder van de partners?	✓
	Is er sprake van onderhandelingsruimte en – bereidheid?	X
	Zijn de partners echt met elkaar in dialoog?	✓
Relatie	Hebben de partners in de samenwerking persoonlijk vermogen tot verbinding?	✓
	Draagt de groepsdynamica ertoe bij dat de groep meer is dan de samenwerking van de partners?	✓
	Is er sprake van vertrouwen tussen de partners?	✓
	Is er sprake van gegund verbindend leiderschap?	X
Organisatie	Een effectief functionerende structuur, afgestemd op doel en partners?	✓
	Voldoende participatie in en draagvlak voor de samenwerking?	✓
	Voldoende daadkracht?	✓
	Heldere afspraken en worden deze ook grotendeels nagekomen?	✓
Proces	Is er sprake van een goed doordachte fasering en een goede doordacht procesontwerp?	✓
	De juiste dingen op het juiste moment?	✓

	Wordt er zowel aandacht besteed aan de inhoud van de samenwerking als aan de procesmatige aspecten van de samenwerking?	✓
	Is er sprake van een heldere rolverdeling met een duidelijke procesregie?	✓
	Wordt er recht gedaan aan de condities voor samenwerking en levert de samenwerking ook daadwerkelijk iets op (proceskwaliteit en -effectiviteit)?	✓

Respondent 4

Meting (uitslag) van de kwaliteit van de samenwerking van de casus oud en nieuw 2021:

Vijf Lenzen	Kwaliteitskenmerken	Score
Gedeelde ambitie	wordt de ambitie gedeeld?	✓
	is de ambitie voor de partners waardevol, aantrekkelijk en betekenisvol in zichzelf?	✓
	draagt de ambitie bij aan de (samenwerkings) strategie van ieder van de partners?	✓
	is de ambitie persoonlijk van betekenis voor de bestuurders en andere sleutelfiguren in de samenwerking?	✗
Belangen	Is er sprake van oprechte interesse in de belangen van de partners?	✓
	Creëert de samenwerking waarde voor ieder van de partners?	✓
	Is er sprake van onderhandelingsruimte en – bereidheid?	✗
	Zijn de partners echt met elkaar in dialoog?	✓
Relatie	Hebben de partners in de samenwerking persoonlijk vermogen tot verbinding?	✓
	Draagt de groepsdynamica ertoe bij dat de groep meer is dan de samenwerking van de partners?	✓

	Is er sprake van vertrouwen tussen de partners?	✓
	Is er sprake van gegund verbindend leiderschap?	X
Organisatie	Een effectief functionerende structuur, afgestemd op doel en partners?	X
	Voldoende participatie in en draagvlak voor de samenwerking?	X
	Voldoende daadkracht?	✓
	Heldere afspraken en worden deze ook grotendeels nagekomen?	✓
Proces	Is er sprake van een goed doordachte fasering en een goede doordacht procesontwerp?	X
	De juiste dingen op het juiste moment?	X
	Wordt er zowel aandacht besteed aan de inhoud van de samenwerking als aan de procesmatige aspecten van de samenwerking?	X
	Is er sprake van een heldere rolverdeling met een duidelijke procesregie?	X
	Wordt er recht gedaan aan de condities voor samenwerking en levert de samenwerking ook daadwerkelijk iets op (proceskwaliteit en -effectiviteit)?	X

Respondent 5

Meting (uitslag) van de kwaliteit van de samenwerking van de casus oud en nieuw 2021:

Vijf Lenzen	Kwaliteitskenmerken	Score
Gedeelde ambitie	wordt de ambitie gedeeld?	✓
	is de ambitie voor de partners waardevol, aantrekkelijk en betekenisvol in zichzelf?	✓
	draagt de ambitie bij aan de (samenwerkings) strategie van ieder van de partners?	✓

	is de ambitie persoonlijk van betekenis voor de bestuurders en andere sleutelfiguren in de samenwerking?	X
Belangen	Is er sprake van oprechte interesse in de belangen van de partners?	✓
	Creëert de samenwerking waarde voor ieder van de partners?	✓
	Is er sprake van onderhandelingsruimte en – bereidheid?	X
	Zijn de partners echt met elkaar in dialoog?	✓
Relatie	Hebben de partners in de samenwerking persoonlijk vermogen tot verbinding?	✓
	Draagt de groepsdynamica ertoe bij dat de groep meer is dan de samenwerking van de partners?	✓
	Is er sprake van vertrouwen tussen de partners?	✓
	Is er sprake van gegund verbindend leiderschap?	X
Organisatie	Een effectief functionerende structuur, afgestemd op doel en partners?	X
	Voldoende participatie in en draagvlak voor de samenwerking?	X
	Voldoende daadkracht?	✓
	Heldere afspraken en worden deze ook grotendeels nagekomen?	✓
Proces	Is er sprake van een goed doordachte fasering en een goede doordacht procesontwerp?	X
	De juiste dingen op het juiste moment?	X
	Wordt er zowel aandacht besteed aan de inhoud van de samenwerking als aan de procesmatige aspecten van de samenwerking?	X
	Is er sprake van een heldere rolverdeling met een duidelijke procesregie?	X

	Wordt er recht gedaan aan de condities voor samenwerking en levert de samenwerking ook daadwerkelijk iets op (proceskwaliteit en -effectiviteit)?	X
--	---	---

Plan van aanpak: Masterthesis MCPM 7 Samen werken aan de verbetering van de kwaliteit van samenwerken



**“De kracht van
samenwerken
binnen het
taakveld
evenementen!”**

Roel van den Hoven, MCPM 7

Definitief

Versie 2.0

Versie datum 30 september 2020

Studentnummer 116404

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	95
1. Onderzoeksonderwerp.....	96
1.1. Voorwoord	96
1.2. Aanleiding van het onderzoek.....	96
1.3. Probleemstelling van het onderzoek.....	100
2. Doelstelling onderzoek.....	103
2.1. Onderzoeksvraag	103
2.1.1. Deelvragen.....	103
2.2. Doelstelling onderzoek	103
2.3. Afbakening.....	104
2.4. Begrippen	104
3. Onderzoeksopzet.....	106
3.1. Methode van dataverzameling.....	106
3.2. Onderzoeksmethode en technieken	106
3.3. Literatuur- en archiefonderzoek.....	107
3.4. Interviews	109
3.4.1. Operationalisatie en voorbereiding interview.....	109
3.4.2. Te interviewen deskundigen/experts	109
3.4.3. Analyse van data.....	110
3.5. Validiteitstoets.....	110
3.6. Planning.....	111
4. Voorlopige literatuurlijst.....	112

Onderzoeksonderwerp

Voorwoord

Voor u ligt mijn plan van aanpak (examenopdracht 8) voor de Master thesis uit de zevende leergang van de *Master of Crisis and Public Order Management* (MCPM-7). Dit plan van aanpak beschrijft de opzet voor een verkennend onderzoek naar het verbeteren van de samenwerking binnen het taakveld evenementen, tussen de veiligheidsregio's en overige overheidspartners in het verzorgingsgebied van de politie-eenheid Zeeland West-Brabant. Het begrip 'samenwerken' is binnen dit onderzoek de kern.

Door mijn huidige werkzaamheden, mijn praktische ervaring en kennis met het taakveld evenementen binnen de politie-eenheid Zeeland West-Brabant ben ik uiteindelijk, mede door diverse gesprekken met opdrachtgever Carolien Harijgens, specialist van de Dienst Regionale Operationele samenwerking (strategisch verantwoordelijke taakveld evenementenbeleid), gekomen tot de aanleiding van het onderzoek en bijbehorende probleemstelling. Met instemming van de wetenschapscommissie van de Politieacademie (PA)/ Instituut Fysieke Veiligheid (IFV) ben ik verder gegaan met de uitwerking van de aanpak van het betreffende onderzoek.

Dit plan van aanpak betreft het onderzoeksplan voor de uiteindelijke masterthesis. De resultaten zullen worden weergegeven in de masterthesis. De masterthesis wordt medio april 2021 ingeleverd.

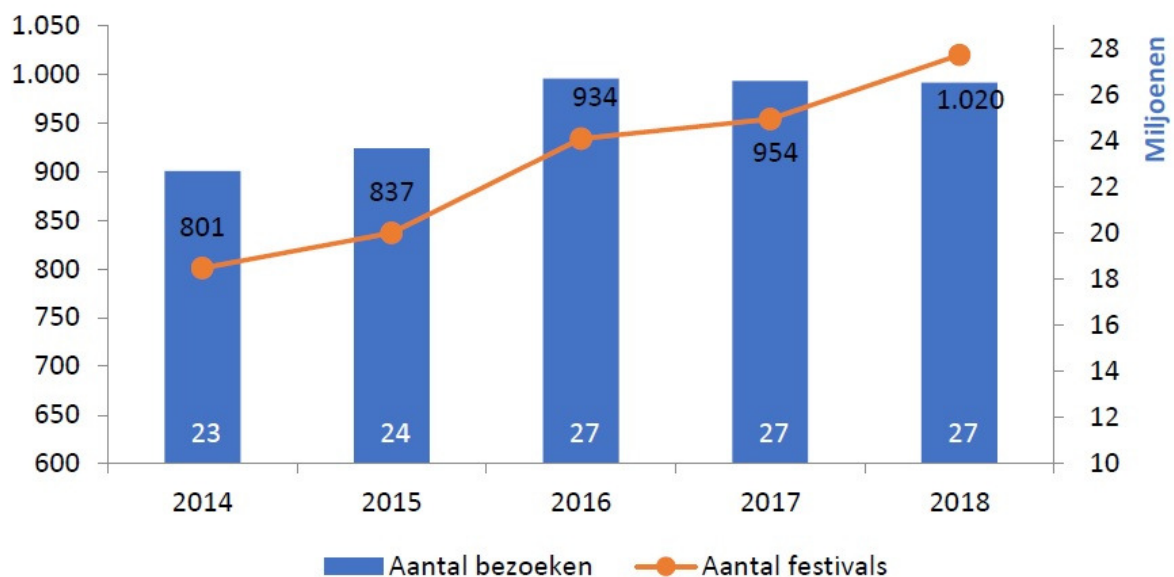
Aanleiding van het onderzoek

De taak van de politie binnen het evenementenbeleid is het bewaken van de openbare orde en veiligheid bij evenementen (toezichtstaak) (Korps Nationale Politie, 2012). De politie geeft hierbij de burgemeester (als vergunningverlener) advies bij een aanvraag van een vergunning voor evenementen. Tijdens de voorbereiding van evenementen heeft de politie de taak de juiste maatregelen te treffen voor de veiligheid van evenementen. De betreffende maatregelen komen tot stand door een risicoanalyse. De toenemende complexiteit rond evenementen wordt steeds groter. Tevens trekken evenementen steeds meer publiek, is er sprake van een toename van dreigingen bij evenementen en een stijging van het aantal incidenten. Dit laat zien dat evenementen gepaard kunnen gaan met grote risico's. Er is dus geen sprake meer van beheersen van een eventuele crisis bij evenementen, maar meer het beheersen van risico's (Politieacademie, 2014). Het is binnen het evenementenbeleid (om risico's te beperken) van groot belang dat risicoanalyses zoveel als mogelijk vanaf de start multidisciplinair worden uitgevoerd. Er worden niet alleen maatregelen van de organisator

verwacht, maar ook van de gemeente en de hulpverleningsdiensten (Schaap, Rosenthal, & van Duin, 2009). Volgens de eenheidsleiding komt dit proces binnen het verzorgingsgebied van de politie-eenheid Zeeland West-Brabant moeizaam op gang, omdat er sprake is van een gebrekkige samenwerking binnen het taakveld evenementen (Harijgens, 2020)¹.

De omvang en het aantal evenementen en festivals binnen het verzorgingsgebied van de politie-eenheid Zeeland – West Brabant is de afgelopen jaren sterk gegroeid. Volgens de Vereniging van Evenementenmakers (V.V.E.M.) geeft de festivalmonitor 2019 aan dat alleen in Noord-Brabant het marktaandeel op het gebied van kunst- en cultuurfestivals opnieuw fors is vergroot (+20% ten opzichte van 2017) (Meer festivals, z.d.). Daarbij laten de landelijke ontwikkelingen in onderstaande grafiek eveneens zien dat het aantal festivals in Nederland nog steeds stijgt.

Ontwikkeling festivalmarkt 2014 tot en met 2018



Figuur 2: Ontwikkeling festivalmarkt 2014 t/m 2018 (Meer festivals, z.d.)

De veiligheid en de inzet van de politie bij publieksevenementen staat volgens Syan Schaap, directeur, strategisch adviseur en trainer van het Event Safety Institute, volop in de aandacht van de maatschappij. “Met de recente afwezigheid van de politie bij bijvoorbeeld Decibel Outdoor, staat de inzet van de politie volop in de belangstelling. Inzetbepaling van de politie bij evenementen is per definitie een kwestie van samenwerking (taakverdeling en afspraken) tussen politie en andere diensten” (Schaap, 2018). Zeker de grootschalige evenementen (evenementen in de hoog risicoclassificatie) vragen om duidelijke afspraken met de

¹ Bron afkomstig van een interne beleidsnotitie (niet publiekelijk toegankelijk) van de politie-eenheid Zeeland West-Brabant.

betrokken partijen om de veiligheid en gezondheid van bezoekers, deelnemers en omwonenden te garanderen. Voorbeeld hierbij is het noodweerscenario bij Pinkpop 2014. De betrokken partijen (multidisciplinaire partners) in deze casus stonden voor het dilemma: 'wel of niet ontruimen'? Vooraf waren er nog discussies bij deze betrokken partijen of er al dan niet ontruimd moest worden bij een noodweerscenario (van Duin & Wijkhuijs, 2014). Een grootschalig evenement verloopt in de uitvoering in de meeste gevallen zonder al te veel grote problemen. Maar als het toch misgaat en er zelfs slachtoffers vallen, krijgt dit alle aandacht van de media en wordt dit veelal veelvuldig besproken op sociale media. Hierbij wordt vaak de vraag gesteld onder welke voorwaarden de vergunning is verstrekt en of de juiste maatregelen genomen waren. Het afbreukrisico is hierdoor groot, waardoor er achteraf vragen worden gesteld aan de betreffende vergunningverlener. Bij het Monstertruckdrama in Haaksbergen in 2014 was geen sprake van enige samenwerking. Door de foutieve classificering van de vergunningsaanvraag werden de betrokken partijen (multidisciplinaire partners) in deze casus niet meegenomen. Hierdoor werd de vergunningsaanvraag binnen de gemeentelijke organisatie, zonder advies van hulpdiensten, afgehandeld (van Duin & Wijkhuijs, 2014). Om ervoor te zorgen dat de risico's bij evenementen worden beperkt, is een goede multidisciplinaire samenwerking van belang. Voor de veiligheid van een ieder te garanderen bij een evenement en/of festival moet er eenduidig worden opgetreden als dat noodzakelijk is. Dat is dan ook één van de redenen dat hierover afspraken zijn gemaakt in de Wet op de Veiligheidsregio. Deze wet kent een algemene taakomschrijving en hierin staat deels omschreven dat een veiligheidsregio verantwoordelijk is voor de advisering van het bevoegd gezag. Zo ook voor de gevallen die in het beleidsplan zijn bepaald, zoals beschreven in Artikel 10b van de Wet veiligheidsregio's (Wet veiligheidsregio's, 2020). Dat deze wettelijke vastlegging echter geen garantie voor succes is blijkt uit diverse onderzoeken.

In de rede "Samenwerking in crisisbeheersing, overschat en onderschat" van dr. Astrid Scholtens, onderzoeker Crisislab, stelt zij dat de samenwerking in de praktijk veelal niet zo soepel verloopt. Scholtens stelt tevens dat dit mogelijk meerdere oorzaken heeft, zijnde:

- mogelijke cultuurverschillen tussen de multidisciplinaire partners;
- (beperkte) bereidheid tot samenwerking;
- tegenstrijdige belangen;
- verschillende werkwijzen en procedures (Scholtens, 2007).

De mogelijkheid bestaat dat de betreffende overheidsorganisaties zich vasthouden aan hun eigen regels en procedures. Tevens bestaat er een mogelijkheid dat bepaalde cultuuraspecten een rol spelen bij deze samenwerking. De organisatoren van evenementen bemerken dat er binnen diverse gemeenten verschillend wordt geadviseerd. Dit heeft invloed

op de geloofwaardigheid van de overheidsdiensten en kan eveneens als afbreukrisico worden geformuleerd.

Verder werd in 2011 door Erwin Muller, Hoogleraar Universiteit Leiden, Veiligheid en Recht, over zijn evaluatie van Hoek van Holland, omschreven dat er een sterke behoefte is aan een eenduidige samenwerking binnen de harmonisatie van het evenementenbeleid: "Het ontbreekt aan een eenduidig integraal risicomodel voor evenementen. Ervaringen en lessen worden onderling te beperkt uitgewisseld, zowel binnen partners als tussen gemeenten. De scherpte en alertheid kan op veel plaatsen beter, evenals de samenwerking tussen publieke en private partijen" (Muller, 2011).

De door Scholtens en Muller onderkende problemen in de samenwerking tussen overheidspartners op het gebied van evenementenbeleid werd door een onderzoek van Yakup Vurgun, medewerker crisisbeheersing van de politie-eenheid Oost-Brabant, verder inzichtelijk gemaakt in 2015. Op basis van zijn onderzoek naar de samenwerking van de politie en zijn multidisciplinaire partners bij evenementen, concludeert Vurgun onder andere dat deze partijen in de samenwerking onvoldoende aandacht hebben voor de vijf organisatorische factoren (ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces) die essentieel zijn voor een goede samenwerking (Vurgun, Kunst van samenwerken, De zes factoren van samenwerken, 2015).

In het onderzoek van Vurgun is ook gebruik gemaakt van gegevens uit de politieregio Zeeland West-Brabant, de regio die centraal staat in het onderzoek wat in dit plan van aanpak verder wordt uitgewerkt. Binnen het verzorgingsgebied van de politie-eenheid Zeeland West-Brabant zijn twee afzonderlijke veiligheidsregio's actief, te weten de veiligheidsregio Midden- en West- Brabant (VRMWB) en veiligheidsregio Zeeland (VRZ). Binnen deze veiligheidsregio's wordt in beide beleidsplannen gesproken over het taakveld evenementen en dat dit middels een goede samenwerking met haar overheidspartners gerealiseerd moet gaan worden. Het adviseren over aanvragen van de evenementenvergunningen behoort tot een omschrijving van de niet wettelijke taken van de beide veiligheidsregio's (Veiligheidsregio Midden- en West- Brabant, 2019) (Veiligheidsregio Zeeland, 2016). Tevens wordt binnen de VRZ in het beleidsplan omschreven dat in samenwerking met de Nationale Politie, de VRMWB en gemeenten de aanpak rondom evenementen advisering aantoonbaar geprofessionaliseerd zal gaan worden (Veiligheidsregio Zeeland, 2016).

De verwachting van de multidisciplinaire partners van de veiligheidsregio's is dat de veiligheidsregio's een adviserende rol oppakken in de taak binnen het evenementenbeleid.

Zoals in het beleidsplan 2019-2022 van de VRMWB omschreven door Theo Weterings (Regio Burgemeester en Burgemeester van Tilburg) (Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant, 2019, p. 33):

Als burgemeester verwacht ik dat adviseurs van de veiligheidsregio proactief en integraal meedenken om ruimtelijke ontwikkelingen, evenementen en bedrijvigheid in mijn stad op veilige wijze mogelijk te maken. De veiligheidsregio kan haar rol het best vervullen als zij vroegtijdig wordt betrokken in het proces. De samenwerking tijdens de Tilburgse Kermis is een goed voorbeeld van een werkwijze waarbij we vanaf de start met elkaar om de tafel gaan en dilemma's open en transparant bespreken, zodat feest en veiligheid uiteindelijk hand in hand kunnen gaan.

Uit het hierboven weergegeven citaat blijkt dat er ook draagvlak op bestuurlijk niveau is voor het belang van samenwerking op het gebied van het evenementenbeleid binnen de politie-eenheid Zeeland West-Brabant.

Probleemstelling van het onderzoek

Zoals omschreven in de aanleiding is het van essentieel belang dat de samenwerking tussen de overheidspartners binnen het taakveld evenementen goed verloopt. Tevens dwingen de eerder omschreven maatschappelijke ontwikkelingen met betrekking tot evenementen de politie-eenheid Zeeland West-Brabant en haar overheidspartners een verbetering in de samenwerking te realiseren, om zodoende voor de klant (de evenementenbranche en de bezoekers van evenementen) een veilig evenement te realiseren. Zoals gesteld in de aanleiding is er de bereidheid van de beide veiligheidsregio's om de advisering multidisciplinair op te gaan pakken.

Binnen de Nationale Politie is naar aanleiding van de taakomschrijving evenementen een omschrijving van het harmonisatieproces gemaakt (gericht op risicobeheersing). Dit proces werd vervolgens geïmplementeerd binnen alle eenheden van de Nederlandse politie (eveneens in de eenheid Zeeland West-Brabant). Het proces is gericht op de voorbereiding en advisering van evenementen door de politie. Het doel is dat op alle evenementen, waarvoor een vergunning noodzakelijk is, op een eenduidige manier, door de politie een advies gegeven wordt op basis van actuele informatie. Tevens worden evenementen in het land op een eenduidige manier voorbereid. Hierdoor worden de juiste maatregelen getroffen, zodat het evenement zo veilig mogelijk kan verlopen. Deze omschrijving maakt voor alle partners duidelijk wat men kan verwachten van de politie binnen het taakveld evenementen. De taken en verantwoordelijkheden staan hierin omschreven (Korps Nationale Politie, 2017).

Door een eenduidige uiteenzetting van taken en verantwoordelijkheden bereikt men dat evenementen (in voorbereiding en advisering) in heel Nederland op dezelfde wijze worden behandeld. Dit heeft als effect dat het niet uitmaakt waar er in Nederland advies wordt gevraagd of hoe er voorbereidt wordt. Dit geeft een professioneel beeld van de werkwijze van de politie naar de organisatoren en andere partners binnen het evenementenbeleid toe. Tevens bevordert de omschreven taakstelling de samenwerking binnen de politie. Op landelijk niveau is er geen beleid omtrent multidisciplinair samenwerken binnen het taakveld evenementen (Korps Nationale Politie, 2017); dit is eveneens op eenheidsniveau het geval binnen de eenheid Zeeland West-Brabant (Harijgens, 2020)².

Naar aanleiding van een gehouden interview met de opdrachtgever en een daarbij behorende schriftelijke beleidsnotitie van de eenheidsleiding Zeeland West-Brabant blijkt dat de politie-eenheid Zeeland West-Brabant hinder ondervindt van de gebrekkige samenwerking op meerdere beleidsuitgangspunten (Invulling gezamenlijke crisisorganisatie, multidisciplinair oefen en trainen, invulling taakveld evenementen, invulling Informatie gestuurd werken en invulling eenduidig werken) van de beide veiligheidsregio's (Harijgens, 2020)¹.

Een recentelijk voorbeeld van deze gebrekkige samenwerking uit eigen ervaring is dat tijdens de coronacrisis door de twee veiligheidsregio's afzonderlijk van elkaar gewerkt werd en hierbij eveneens de samenwerking ontbrak. Het gevolg is dat er afzonderlijke plannen en verordeningen worden gemaakt, waarbij de politie in dit geval bijvoorbeeld twee handelingskaders heeft uit te voeren met betrekking tot het operationeel handelen binnen de Coronacrisis. Tevens worden er bijvoorbeeld trainingen verzorgd in beide veiligheidsregio's op multidisciplinair niveau waarbij er niet samengewerkt wordt. Dit resulteert in het feit dat er dubbel geoefend moet worden door de overheidsinstanties met de daarbij behorende capaciteit, wat eveneens niet wenselijk is.

Eén van de uit bovengenoemde beleidsnotitie omschreven beleidsuitgangspunt betreft de invulling van het taakveld evenementen, waarbij men eveneens problemen ondervindt naar aanleiding van de gebrekkige samenwerking. Op strategisch niveau wordt bij de eenheidsleiding ervaren dat er tegenstrijdige belangen bestaan wat de samenwerking tussen de veiligheidsregio's en haar overheidspartners belemmert. Tevens heeft dit volgens de eenheidsleiding een negatieve invloed op de operationele advisering van evenementen. Een praktisch gevolg hiervan is dat er bijvoorbeeld geen overzicht gecreëerd kan worden van de

² Zie voetnoot 1.

³ Zie voetnoot 1.

totale hoeveelheid van evenementen binnen het verzorgingsgebied van de politie-eenheid Zeeland West-Brabant. Dit geeft vervolgens weer problemen met de schaarste van personele inzet en middelen om als politie-eenheid een veilig evenement te kunnen waarborgen. Zoals reeds eerder omschreven in de aanleiding, vraagt een organisatie van grootschalige evenementen duidelijke afspraken en een goede samenwerking om de veiligheid bij grootschalige evenementen te kunnen garanderen. Binnen het verzorgingsgebied van de eenheid Zeeland West-Brabant en de VRZ en VRMW is er, volgens de eenheidsleiding ZWB, nog geen sprake van duidelijke multidisciplinaire afspraken en een goede samenwerking binnen het taakveld evenementen. Dit zorgt ervoor dat er binnen de overheidspartners van de politie-eenheid Zeeland West-Brabant (Veiligheidsregio's, geneeskundige hulpverleningsorganisatie (GHOR), brandweer en gemeenten) geen eenduidigheid bestaat over de voorbereiding en advisering van evenementen. Het multidisciplinair evenementenbeleid en evenementen vergunningenbeleid heeft hierdoor op veel plaatsen binnen het verzorgingsgebied van de politie-eenheid Zeeland West-Brabant nog onvoldoende vorm en inhoud gekregen. Aangezien er volgens de opdrachtgever een reorganisatie van beiden veiligheidsregio's (VRZ en VRMW) in het verschiet ligt, biedt dit een extra aanleiding om te onderzoeken of er mogelijkheden zijn om de samenwerking optimaal te verbeteren tussen beide veiligheidsregio's en de overige overheidspartners.

Om te komen tot een verbeterde samenwerking binnen het taakveld evenementen, is het nodig dat er onderzoek gedaan gaat worden naar aspecten binnen genoemde samenwerking, die op dit moment voor verbetering vatbaar zijn en zorgen voor een relevante aanvulling op de conclusies en aanbevelingen uit het onderzoek van Vurgun uit 2015. Waar Vurgun in zijn onderzoek vooral de focus legde op de theorieën van Hofstede (2014) en Kaats en Opheij (2014) om de samenwerking tussen de politie met de multidisciplinaire partners inzichtelijk te maken, wordt in dit onderzoek voor een andere insteek gekozen. Binnen de aanleiding van het onderzoek komt tevens naar voren dat de samenwerking een kwaliteitsverbetering behoeft. Total Quality Management (TQM), waarin de Kaizen-filosofie is ingebed (Dit Japanse concept vormt de basis voor een steeds betere kwaliteit van de organisatie), vormt mogelijk de basis voor dit onderzoek op bestuurskundig gebied (Rampersad, 2002). Het is daarom binnen dit onderzoek interessant om te onderzoeken of TQM een bijdrage kan leveren aan de beantwoording op deze vraag. Mogelijk geeft dit nieuwe wetenschappelijke inzichten om de kwaliteit van de producten en diensten te verbeteren. Op basis van deze onderzoeken kunnen dan vervolgens aanbevelingen worden gedaan die tot de gewenste verbetering zouden kunnen leiden.

Doelstelling onderzoek

In dit hoofdstuk worden de centrale hoofdvraag en de daarbij behorende deelvragen van het onderzoek omschreven en verder uitgewerkt. Vervolgens wordt de doelstelling van het onderzoek kort beschreven. Tevens volgen de afbakeningen van het onderzoek. Tot slot staat in dit hoofdstuk een definiëring van de belangrijkste begrippen die centraal staan in dit onderzoek.

Onderzoeksvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek is:

Op welke wijze kan de samenwerking tussen de VRMW, VRZ en overige overheidspartners binnen het verzorgingsgebied van de politie-eenheid Zeeland West-Brabant met betrekking tot het taakveld evenementen kwalitatief worden verbeterd?

Deelvragen

Deze hoofdvraag valt uiteen in de volgende deelvragen:

- Wat wordt er volgens wetenschappelijke literatuur onder verbetering van de samenwerking verstaan?
- Op welke wijze kunnen het product en de dienstverlening in het taakveld evenementen kwalitatief worden verbeterd door middel van Total Quality management (TQM)?
- Op welke wijze kan de huidige samenwerking tussen VRZ en VRMW op het terrein van evenementen getypeerd worden?
- Welke factoren bevorderen of belemmeren de samenwerking binnen de taak evenementen tussen beide veiligheidsregio's en overige overheidspartners?
- Welke mogelijkheden zijn er tot verbetering van de samenwerking binnen de taak evenementen tussen de beide veiligheidsregio's en overige overheidspartners?

Doelstelling onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om op basis van de bevindingen uiteindelijk te komen tot aanbevelingen en conclusies om een verbetering te kunnen realiseren in de samenwerking tussen de beide veiligheidsregio's en de overige overheidspartners binnen het taakveld evenementen in het verzorgingsgebied van de politie-eenheid Zeeland West-Brabant. Tevens heeft het als doel om de multidisciplinaire advisering binnen de overheidsorganisaties eenduidig te verbeteren.

Afbakening

Dit onderzoek richt zich op de samenwerking binnen het taakveld evenementen. De omschrijving van het taakveld evenementen richt zich in dit onderzoek alleen op de adviseringsfase binnen het evenementenbeleid.

De politie in de politie-eenheid Zeeland West-Brabant werkt samen op verschillende gebieden met zijn multidisciplinaire overheidspartners. De organisaties van evenementen die betrokken zijn bij evenementen, maar geen deel uitmaken van een overheidsdienst, worden buiten beschouwing gelaten.

In dit onderzoek wordt de focus gericht op de verbetering van de samenwerking binnen de politie-eenheid Zeeland West-Brabant en daarbij behorende twee veiligheidsregio's (VRZ en VRMWB) en overige overheidspartners.

Begrippen

Vanuit de hoofdvraag is het van belang een aantal van de gebruikte begrippen nader toe te lichten:

Veiligheidsregio:

Een veiligheidsregio is een gebied in Nederland waarin wordt samengewerkt door besturen en diensten bij de uitvoering van de taken brandweezorg, rampen- en crisisbeheersing, geneeskundige hulpverlening en openbare orde en veiligheid (Van Dale, 2020).

Overheidspartners:

Onder overheidspartners wordt verstaan de verschillende partners vanuit de overheid die met elkaar samenwerken (Van Dale, 2020) De overheidspartners in dit onderzoek betreffen de Politie-eenheid Zeeland West-Brabant, Brandweer, GHOR, veiligheidsregio en gemeenten binnen het verzorgingsgebied van de eenheid Zeeland West- Brabant.

Taakveld evenementen:

Onder een evenement wordt verstaan een georganiseerde grootschalige gebeurtenis die gedurende een korte periode relatief veel bezoekers trekt (Van Dale, 2020). Onder een risicovol evenement wordt verstaan een voorzienbare of onvoorzienbare gebeurtenis, die toegankelijk is voor een verzameling mensen, plaats heeft binnen een bepaalde tijd en binnen een bepaalde omgeving en waarbij het (zeer) waarschijnlijk is dat die gebeurtenis leidt tot risico's voor de openbare orde, de openbare veiligheid, de volksgezondheid of het

milieu en maatregelen of voorzieningen vergt van het daartoe bevoegd gezag om die dreiging weg te nemen of de schadelijke gevolgen te beperken (Joosten, 2015). Onder het taakveld evenementen wordt verstaan het veilig organiseren en laten verlopen van (risicovolle) evenementen binnen de overheidspartners op het gebied van voorbereiden en adviseren (Korps Nationale Politie, 2017).

Verbeteren:

In dit onderzoek wordt onder verbeteren verstaan het overgankelijk beter maken en de kwaliteit verhogen van de samenwerking (Van Dale, 2020).

Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek beschreven. De hoofd- en deelvragen worden beantwoord aan de hand van een kwalitatief onderzoek. Per deelvraag staat beschreven op welke wijze data verzameld en geanalyseerd wordt, waarbij grotendeels gebruik gemaakt is van de publicatie *Wat is onderzoek* van Nel Verhoeven (Verhoeven, 2018). Tevens zal er een schematische weergave van de onderzoeksopzet worden gegeven en een tijdsplanning.

Methode van dataverzameling

In de onderstaande tabel wordt weergegeven welke methode van dataverzameling en welke methode van analyse wordt gebruikt voor het beantwoorden van de deelvragen.

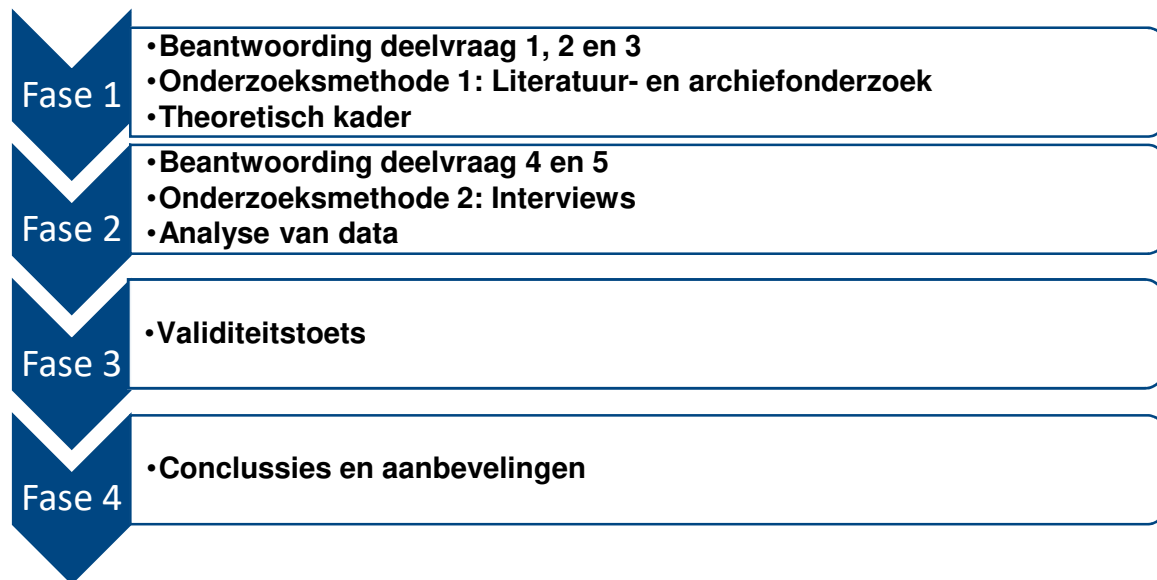
Nr.	Deelvragen	Methode dataverzameling	Methode analyse
1.	Wat wordt er volgens wetenschappelijke literatuur onder verbetering van de samenwerking verstaan?	Literatuur- en archiefonderzoek	Inhoudsanalyse
2.	Op welke wijze kunnen het product en de dienstverlening in het taakveld evenementen kwalitatief worden verbeterd door middel van Total Quality management (TQM)?	Literatuur- en archiefonderzoek	Inhoudsanalyse
3.	Op welke wijze kan de huidige samenwerking tussen VRZ en VRMW op het terrein van evenementen getypeerd worden?	Literatuur- en archiefonderzoek/ Document onderzoek	Inhoudsanalyse/ thematische analyse
4.	Welke factoren bevorderen of belemmeren de samenwerking binnen de taak evenementen tussen beide veiligheidsregio's en overheidspartners?	Literatuur- en archiefonderzoek /interviews	Inhoudsanalyse/ thematische analyse
5.	Welke mogelijkheden zijn er tot verbetering van de samenwerking binnen de taak evenementen tussen de beide veiligheidsregio's en overheidspartners?	interviews	Inhoudsanalyse/ thematische analyse

Tabel 1: Opsomming van de deelvragen

Onderzoeksmethode en technieken

Het betreffende onderzoek is kwalitatief van aard en dus staan kwaliteiten, perspectieven, ervaringen, belevingen en betekenisverlening centraal in dit onderzoek (Baarda, et al., 2013). Voor het verzamelen van de benodigde data wordt gebruik gemaakt van desk- en fieldresearch. In dit onderzoek wordt één deel van de deelvragen, in de eerste fase, beantwoord aan de hand van literatuur- en archiefonderzoek. Nadat deze is uitgevoerd worden, mede naar aanleiding van de uitkomsten van het literatuur- en archiefonderzoek, de interviewvragen samengesteld en volgt er in de navolgende fase een aantal interviews met deskundigen/experts (zie voor een opsomming van deze deskundigen/ experts paragraaf

3.4.2). Er worden binnen dit onderzoek twee dataverzamelingmethodieken toegepast zijnde: een literatuur- en archiefonderzoek en interviews. Nadat de interviews zijn afgenomen volgt er een analyse van de data. Daarna wordt er een validiteitstoets afgenomen, waarna de definitieve conclusies en aanbevelingen worden geformuleerd. Deze processen worden verder in dit hoofdstuk nader uitgelegd. De schematische weergave van de onderzoeksopzet ziet er als volgt uit:



Figuur 2: Schematische weergave onderzoeksopzet

Literatuur- en archiefonderzoek

Het betreffende onderzoek start in de eerste fase met een literatuur- en archiefonderzoek. Op basis van dit literatuur- en archiefonderzoek wordt het wetenschappelijk theoretisch kader voor dit onderzoek uitgewerkt. Het theoretisch kader wordt vervolgens gebruikt om inhoud te geven aan de interviews. De opgedane kennis uit dit literatuur- en archiefonderzoek wordt vervolgens gebruikt om de betreffende deelvragen 1, 2 en 3 te beantwoorden. Deelvraag 4 wordt deels beantwoord en later in fase 2 versterkt met de data uitkomsten van de af te nemen interviews.

Zoals uit de probleemstelling van paragraaf 1.3 blijkt staat de politie-eenheid Zeeland West Brabant voor de opgave een verbetering van de samenwerking te realiseren tussen beide veiligheidsregio's en overige overheidspartners binnen het taakveld evenementen. De verbetering van de samenwerking kan hierbij op verschillende manieren worden gedefinieerd. Om een theoretisch kader te verkrijgen wordt mede in eerste aanleg gebruik gemaakt van de volgende theorieën:

'Een samenwerking is kansrijk wanneer mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een betekenisgevend proces dat recht doet aan de belangen en gericht is op een betekenisvolle ambitie. Het is de grote opgave om daarvoor de juiste condities te scheppen.' (Kaats E. &, 2014)

Het model van Kaats en Opeij (2014) wordt voor het theoretisch kader gebruikt. Binnen deze theorie wordt niet alleen gekeken naar wat samenwerking is, maar vooral wordt er beschreven wat de voorwaarden zijn om te komen tot een goede samenwerking.

De voorwaarden van samenwerking die benoemd worden door Kaats en Opeij (2014) zijn; ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces. Kaats en Opeij (2014) stellen dat samenwerking kansrijk is wanneer men weet te verbinden, er recht wordt gedaan aan belangen waarbij de opgave is hiervoor de juiste voorwaarden te scheppen (Kaats E. &, 2014). De link wordt zo eveneens gelegd naar de toepassing in de praktijk. Een tegenhanger van Kaats en Opeij (2014) is de theorie van Scholtens (2007). Scholtens (2007) stelt de samenwerking vooral ter discussie. Volgens de theorie van Scholtens (2007) staan de begrippen 'samenwerking' en 'samen werken' centraal. (Scholtens, 2007). Binnen het onderzoek zullen bovengenoemde theorieën mede zorg gaan dragen voor de definiëring van het begrip samenwerking,

Total Quality Management (TQM), in het Nederlands ook wel Integrale kwaliteitszorg (IKZ), is een gestructureerde en uitgebreide aanpak van organisatiemanagement waarbij de focus vooral ligt op het steeds beter maken van de kwaliteit van producten en diensten. Dit gebeurt door middel van het geven van feedback (Rampersad, 2002). Binnen het onderzoek zal de theoretische werking van TQM centraal staan om het begrip kwalitatief verbeteren vorm te gaan geven en brengt mogelijk interessante ontwikkelpunten. Binnen het onderzoek zal dit input gaan geven voor de verbetering van de kwaliteit en de borging van de dienstverlening binnen het taakveld evenementen. Dit om antwoord te geven op de deelvragen 2 en 3.

Het theoretisch kader en de daarbij behorende zoekvraag zal zich vooral richten op de onderwerpen: voorwaarden van samenwerking, samenwerken & samenwerking en kwalitatief verbeteren. Er worden voor dit literatuur- en archiefonderzoek meerdere open bronnen geraadpleegd. De bronnen worden systematisch gezocht. Eveneens worden er beleidsdocumenten, procesbeschrijvingen en andere documentatie van de betrokken actoren geanalyseerd. Dit om aanvullend antwoord te kunnen geven op de deelvragen 2 en 3. Tevens wordt de sneeuwbalmethode toegepast (van geschikte bronnen wordt de literatuurlijst van deze bronnen eveneens bekeken op relevante bronnen). De gevonden

literatuur wordt vervolgens beoordeeld en de opbrengst wordt geëvalueerd en daar waar mogelijk volgen er nog vervolgacties (Verhoeven, 2018).

Interviews

In de tweede fase van het onderzoek wordt er informatie verkregen door middel van interviews. De verkregen informatie wordt vervolgens gebruikt voor de beantwoording van de deelvragen 4 en 5. Het interview is een vraaggesprek waarin de beleving van de geïnterviewde(n) voorop staan. De interviews zullen half-gestructureerd van aard zijn (Verhoeven, 2018). Doordat de interviews half-gestructureerd zijn, wordt het niet alleen een diepte-interview met alleen een topiclijst. Er komt namelijk eveneens een vragenlijst met zowel gesloten als open vragen, wat kenmerkend is voor een half-gestructureerd interview. Hierbij heeft de geïnterviewde de mogelijkheid om eigen bevindingen te delen met de interviewer en dit kan vervolgens leiden tot nieuwe inzichten. De geïnterviewde deskundigen worden van te voren op de hoogte gesteld van de inhoud van het onderzoek. De interviews worden gehouden aan de hand van een vaste structuurlijst. Dit om te zorgen voor een gelijke vraagstelling en te voorkomen dat de geïnterviewde opnieuw bevraagd moet gaan worden (Verhoeven, 2018).

Operationalisatie en voorbereiding interview

Om antwoord te kunnen geven op de deelvragen 4 en 5 zullen verschillende functionarissen die werkzaam zijn binnen het taakveld evenementen binnen de eenheid Zeeland West-Brabant worden geïnterviewd. Omdat het onderzoek zich specifiek richt op de samenwerking op het tactisch en strategisch niveau zullen alleen deze functionarissen worden geïnterviewd. Eveneens worden een aantal experts adviseurs evenementen van de overheidspartners meegenomen.

De interviews zullen worden voorbereid en een vragenlijst (topic-lijst) zal worden opgesteld. Zoals eerder vermeld komt de input uit de informatie van het literatuuronderzoek. Tijdens de interviews zullen de hoofd- en deelvragen worden beleefd door de geïnterviewde en een proefinterview zal op voorhand worden afgenomen (Verhoeven, 2018).

Te interviewen deskundigen/experts

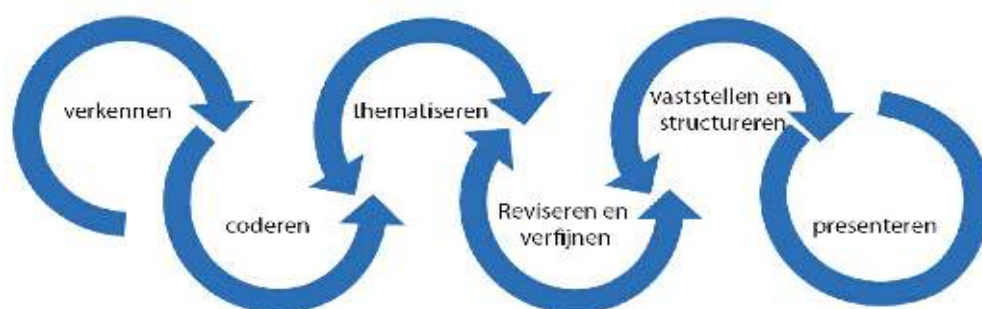
De deskundigen en experts die worden geïnterviewd zijn:

- Directeur Veiligheidsregio Zeeland (E. van der Reijden)
- Directeur Veiligheidsregio Midden en West Brabant (J. Trijselaar)
- Regioburgemeester beide veiligheidsregio's (Th.L.N. Weterings)

- Strategisch verantwoordelijke evenementen politie-eenheid ZWB (P. de Meij)
- Hoofden DROS leiding van de politie-eenheid Zeeland West-Brabant (C. Harijgens en W. Leverman)
- Hoofden/ strategisch verantwoordelijken overige overheidspartners uit beide veiligheidsregio's (Voor VRMW en VRZ: (1)GHOR, (1) brandweer)
- Experts evenementen beide veiligheidsregio's (Operationeel/ tactisch verantwoordelijke van de VRMW en de VRZ)
- Experts evenementen van de overheidspartners uit beide veiligheidsregio's (Operationeel/ tactisch verantwoordelijke van (Voor VRMW en de VRZ: (1) GHOR, (1) brandweer, (1) Politie)

Analyse van data

De in totaal 18 af te nemen interviews worden (met goedkeuring van de geïnterviewde) opgenomen en opgeslagen, met behulp van een digitale opname functie. Vervolgens worden de interviews uitgewerkt in een samenvatting. Deze samenvattingen worden daarna ter controle voorgelegd aan de geïnterviewde deskundigen. Vervolgens wordt er een vergelijking van de antwoorden gemaakt. De vergelijkingen worden vervolgens schematisch weergegeven in een tabel, zodat er op basis van de tabel een analyse plaats kan vinden. Daarna wordt op de gespreksonderwerpen uit het "open" onderdeel van het interview een "thematische analyse" toegepast. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de "de zes stappen methode" van (Braun & Clarke, 2006) (Verkennen, Coderen, Thematiseren, Verfijnen, Vaststellen en Presenteren).



Figuur 3: thematische analyse van Braun en Clark

Validiteitstoets

Er wordt een validiteitstoets (derde fase) georganiseerd met verschillende experts uit het vakgebied taak evenementen. Vanuit het theoretisch kader, de analyses van de data van de interviews en het vergelijkingsonderzoek worden voorlopige conclusies en aanbevelingen geformuleerd. Deze resultaten worden voorgelegd aan genoemde experts met als vraag of

de resultaten (voorlopige conclusies en aanbevelingen) herkenbaar zijn. De resultaten van deze validiteitstoets worden vervolgens gebruikt bij de uitwerking van de definitieve aanbevelingen en conclusies (vierde fase).

Planning

Globale planning plan van aanpak (PVA) van het onderzoek:

Omschrijving	februari 2020	maart 2020	april 2020	Mei/ juni 2020	Augustus\ september 2020
Verkenning	X	X			
Schrijven PVA		X	X	X	X
Presenteren PVA					X
Bijwerken concept PVA					X
Inleveren PVA					X
Na akkoord PVA: Start onderzoek					X

Tabel 2: Planning Plan van aanpak

Globale planning masterthesis van het onderzoek:

Omschrijving	sept 2020	oktober 2020	november 2020	dec 2020	Januari 2021	Februari 2021	Maart/ april 2021	April/ mei 2021
Verzamelen Literatuur	X							
Literatuurstudie	X	X						
Theoretisch kader uitwerken		X	X					
Interviews			X	X	X			
Validiteitstoets					X			
Schrijven Thesis			X	X	X	X		
Inleveren						X, concept	X, definitief	
Verdedigen Thesis								X

Tabel 3: Planning Master thesis

Voorlopige literatuurlijst

- Adang, O. (2014). *Politie en evenementen*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, m., Peters, V., & Velden, T. v., & Goede, M. d. (2013). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek. Handeling voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Quality Research in Psychology*, 77 - 101.
- de Caluwe, L., & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen*. Deventer: Kluwer.
- Harijgens, C. (2020). Beleidsnotitie Eenheidsleiding politie Zeeland West-Brabant. Breda.
- Instituut Fysieke Veiligheid. (2018). *Handreiking Evenementenveiligheid 2018: Procesmodel evenementenveiligheid*. Arnhem: IFV.
- Joosten, F. (2015). *Evenementen in de praktijk*. Amsterdam: Berghauser Pont Publishing.
- Kaats, E. &. (2014). *Leren samenwerken tussen organisatie*. Deventer: Vakmedianet.
- Kaats, E., & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Korps Nationale Politie. (2012). *Inrichtingsplan Nationale Politie*. Den Haag: Korps Nationale Politie.
- Korps Nationale Politie. (2017). *Projectplan harmonisatie evenementen*. Den Haag: Korps Nationale Politie.
- Meer festivals, b. s. (z.d., z.d. z.d.). *Meer Festivals*. Opgehaald van <https://vrem.nl/nieuws/meer-festivals-bezoekaantal-stabiliseert/>
- Muller, E. (2011). *Ordeverstoring en groepsgeweld bij evenementen en grootschalige gebeurtenissen. Scherpte en alertheid*. Den Haag: Boom juridische uitgevers.
- Politieacademie. (2014). *Politie en evenementen*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Qvist-Sorensen, O., & Baastrup, L. (2020). *Visueel samenwerken*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Rampersad, H. K. (2002). *Total Quality Management*. Amsterdam: Uitgeverij Kluwer Bv.
- Schaap, S. (2018, september 04). *Politie moet zich beraden op evenementenveiligheid*. Opgehaald van Het tijdschrift voor de Politie: <https://www.websitevoordepolitie.nl/politie-moet-zich-beraden-op-evenementenveiligheid/>
- Schaap, S., Rosenthal, U., & van Duin, M. (2009). *Veilige evenementen*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers.
- Scholtens, D. (2007). *Samenwerking in crisisbeheersing, Overschat en onderschat*. Zwolle: Mixed media, Brussum.
- Van Dale. (2020). *Dikke van Dale*. Van Dale Uitgevers.
- van Duin, M., & Wijkhuijs, V. (2014). *Lessen uit crises en mini-crisis 2014*. Den Haag: Boom bestuurskunde.
- van Pampus, B. (2010). *Kwaliteitsmanagement. Een praktische handleiding voor de invoering van kwaliteitszorg*. Den Haag: Boom onderwijs.
- Veiligheidsregio Midden- en West- Brabant. (2019). Samen werken aan veiligheid en veerkracht. *Beleidsplan 2019 - 2023*. Breda.
- Veiligheidsregio Zeeland. (2016). Samen sterk voor een veilig Zeeland. Middelburg.
- Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken*. Amsterdam: Boom.
- Vurgun, Y. (2015). *Kunst van samenwerken, De zes factoren van samenwerken*. Arnhem: Instituut Fysieke Veiligheid.
- Wet veiligheidsregio's. (2020). Wet veiligheidsregio's.