SAMEN STAAN WE STERK

Integraal samenwerken in de strijd tegen de georganiseerde criminaliteit

Masterthesis

Samira Markus

Juli 2014

SAMEN STAAN WE STERK

Integraal samenwerken in de strijd tegen de georganiseerde criminaliteit

Een onderzoek naar de werkzame mechanismen binnen het Integraal Afpakteam Brabant die ertoe leiden dat verschillende grote organisaties succesvol kunnen samenwerken.

Universiteit Utrecht

Algemene Sociale Wetenschappen

Master: Arbeid, zorg en welzijn: beleid en interventie

Samira Markus, 3541819

Stagebegeleider IAB: Mirjam Corsel

Supervisor: Rosanne Oomkens

Tweede beoordelaar: Dorota Lepianka

Universiteit Utrecht

Integraal Afpakteam *Brabant*

Voorwoord

Voor u ligt de masterscriptie '*Samen staan we sterk: Integraal samenwerken in de strijd tegen de georganiseerde criminaliteit'*, waarmee ik de master 'Arbeid, zorg en welzijn: beleid en interventie' aan de Universiteit Utrecht afsluit. Ten behoeve van dit afstudeertraject heb ik stage mogen lopen bij het Integraal Afpakteam Brabant. Wat was het leuk om in de keuken te kijken bij een team vol enthousiaste mensen dat zich maximaal inzet om de georganiseerde criminaliteit te bestrijden. Een team bestaande uit leuke en gedreven mensen. Jullie motivatie was aanstekelijk en jullie gastvrijheid plus gezelligheid heeft deze afstudeerfase tot een leuke tijd gemaakt.

Een aantal personen zijn belangrijk geweest bij de totstandkoming van deze scriptie. Ten eerste wil ik Mirjam Corsel, begeleidster van het IAB, heel erg bedanken. Voor je tijd, open- en eerlijkheid. Daarnaast wil ik mijn begeleidster van de Universiteit Utrecht, Rosanne Oomkens, bedanken voor de interesse die je toonde in mijn onderzoek. Ook Nadia Fonteijne, Marije Koopman en Marlies Reijenga, andere '*masters* in wording', hebben mij geholpen om goed onderzoek te doen. Daarnaast leverden de respondenten die mee wilden werken aan dit onderzoek een essentiële bijdrage aan deze scriptie. Hartelijk dank voor de tijd die jullie hebben vrij gemaakt om mij te woord te staan en me van alles en nog wat uit te leggen.

Samira Markus,
Nieuwegein, juli 2014

Inhoudsopgave

Voorwoord……..3
Inhoudsopgave……4
Samenvatting……..5
1. Inleiding……..6
1.1 Probleemstelling en aanleiding……6
1.2 Casusbespreking…….....8
1.3 Relevantie onderzoek……...9
1.4 ASW-verantwoording …….....9
2. Theoretische verkenning……...11
2.1 Beleidstheorie……11
2.1.1 Afpakken…….....11
2.1.2 Integraal samenwerken……12
2.1.3 Werkzame mechanismen……..13
2.2 Wetenschappelijke theorie…….....14
2.3 Verwachtingen……18
3. Methode……...…19
3.1 Vraagstelling…….....19
3.2 Operationalisering……..19
3.2 Onderzoeksmethode……...20
3.3 Respondenten…….....21
3.4 Dataverzameling……...22
3.5 Data analyse……...22
4. Resultaten……23
4.1 Verwachting 1……23
4.2 Verwachting 2……25
4.3 Verwachting 3……26
4.4 Verwachting 4……28
4.5 Verwachting 5……30
5. Conclusie en discussie……..32
5.1 Conclusies……..32
5.2 Methodologische reflectie……..34
5.3 Aanbevelingen vervolgonderzoek……..35
5.4 Aanbevelingen Integraal Afpakteam Brabant……36
Literatuur……...37
Bijlage 1: Topiclijsten……...40
Bijlage 2: Overzicht codes……....43

Samenvatting

In dit onderzoek werd onderzocht welke mechanismen leiden tot de effectieve teamsamenwerking van het Integraal Afpakteam Brabant (IAB), een team waarbinnen verschillende grote overheidsorganisaties participeren. In het onderzoek, wat gebaseerd was op de '*realistic evaluation*'-methode, werden de verwachtingen getest die opgesteld waren aan de hand van de beleidstheorie en wetenschappelijke theorieën. De data werden verzameld door de teamleider en teamleden afkomstig uit de drie verschillende moederorganisaties te interviewen (n=11). Uit het onderzoek is gebleken dat de werkdruk binnen het team en de beperkingen ten aanzien van het delen van informatie optreden als belemmerende mechanismen. Het hebben van een duidelijk doel, communicatie, motivatie, vertrouwen en leiderschap zijn mechanismen die leiden tot de succesvolle samenwerking van het IAB.

1. Inleiding

In dit hoofdstuk zal de aanleiding voor het onderzoek naar de (team)effectiviteit van het Integraal Afpakteam Brabant besproken worden en wordt de achtergrond van dit team nader toegelicht. Daarnaast komen de wetenschappelijke en maatschappelijke relevatie van dit onderzoek aan de orde, evenals de verantwoording het kader van de Algemene Sociale Wetenschappen.

1.1 *Probleemstelling en aanleiding*

Sinds de jaren ’90 dringt het besef door dat de inzet van het strafrecht alleen niet toereikend is in de strijd tegen de georganiseerde misdaad. Hoewel het aantal onderzoeken vanuit de politie en justitie naar georganiseerde criminaliteit jaarlijks stijgt, is er meer nodig. Er wordt nationaal gestreefd naar een geïntegreerde aanpak (ook wel integrale of programmatische aanpak genoemd) van de georganiseerde misdaad, wat inhoudt dat bestuur, Openbaar Ministerie, politie, Belastingdienst en andere partners betrokken moeten worden bij de bestrijding van de georganiseerde criminaliteit (Openbaar Ministerie & Politie, 2013). De georganiseerde criminaliteit is een verschijnsel dat zich niet beperkt tot een bepaalde sector, maar op veel verschillende manieren en plekken tot uiting komt (Fijnaut & Paoli, 2003). Er is geregeld sprake van een verwevenheid van de georganiseerde criminaliteit met de legale sectoren waarin de criminele organisaties opereren (Kruisbergen, Van de Bunt & Kleemans, 2012). Verwevenheid tussen de georganiseerde criminaliteit en de legale sector vindt plaats wanneer er ‘bij het ontplooien van criminele activiteiten gebruik wordt gemaakt van de legale wereld (privaat en/of publiek) en er een zekere relatie of verbondenheid tussen beide bestaat’ (Te Nieuwdorp, Smeets & Van Wijnen, 2012, p. 6). Hierdoor kunnen, naast politie en justitie, ook organisaties die niet primair zijn ingericht ten behoeve van misdaadbestrijding een belangrijk aandeel leveren bij de aanpak hiervan. Het samenwerken van deze verschillende organisaties maakt het mogelijk om de georganiseerde misdaad beter te bestrijden (Te Nieuwdorp, Smeets & Van Wijnen, 2012).

Het afstemmen van verschillende werkwijzen en culturen van grote organisaties blijkt echter lastig, waardoor samenwerking niet altijd makkelijk is. Dit kan bijvoorbeeld komen door weerbarstigheid en traagheid in de diepere lagen van organisatieculturen (Noordegraaf, Geuijen & Meijer, 2011). Problemen die werden ervaren bij eerdere samenwerking tussen organisaties in de strijd tegen georganiseerde criminaliteit waren de discrepantie tussen de

uitvoering van de samenwerking en de eigen doelstellingen van organisaties, gebrekkige interne communicatie en onduidelijkheid over de opdracht (Van Gestel & Verhoeven, 2011). Samenwerking in teams wordt echter door veel organisaties juist ingezet om problemen op te lossen en om kwaliteit en productiviteit te verhogen (Proehl, 1997). In Brabant werd onder andere middels het Integraal Afpakteam Brabant (IAB) teamwerk en samenwerking ingezet om te kunnen reageren op het complexe probleem van georganiseerde criminaliteit (Plan van Aanpak IAB, 2012).

Het IAB bestaat uit een team met leden vanuit verschillende organisaties en probeert middels het afpakken van crimineel vermogen de georganiseerde misdaad optimaal te frustreren. Met betrekking tot het afpakken van deze winsten die verworven zijn uit de georganiseerde criminaliteit en luxe goederen die met deze winsten bekostigd zijn, hoopt men door de integrale samenwerking over meer mogelijkheden te beschikken en langdurige trajecten te omzeilen. De innovatieve, integrale samenwerking moet leiden tot een effectievere aanpak (Plan van Aanpak IAB, 2012).

In de verantwoording van de aanpak van georganiseerde misdaad van het Openbaar Ministerie en politie noemt men dat er binnen het IAB sprake is van een vergevorderde geïntegreerde aanpak, waarmee gedoeld wordt op het feit dat de medewerkers uit de verschillende organisaties ook daadwerkelijk fysiek op één locatie samen werken als een integraal team (Openbaar Ministerie & Politie, 2013). Uit de analyse van de resultaten van het IAB, welke gedaan is ten behoeve van de besluitvorming over de landelijke uitrol van het integraal afpakken, werd duidelijk dat naar schatting ruim voldaan zal worden aan de voorafgestelde resultaatsverplichting.

Bij deze schatting zijn de ervaringsregels die zijn opgedaan binnen de klassieke ‘afpakwerkwijzen’ van het Ketenprogramma Afpakken toegepast. Dit houdt in dat inzichten die in dit programma opgedaan zijn binnen de klassieke werkwijze, toegepast zijn op de resultaten van het IAB. Zo is er bijvoorbeeld een correctie van 50% toegepast op het totaalbedrag van de opgelegde Belastingaanslagen, om rekening te houden met de mogelijke oninbaarheid van deze aanslagen (Bijlage nota bestuurlijk overleg inzake Integrale Afpakteams, 2014). Aangezien de werkwijze van IAB wezenlijk verschilt van de klassieke methoden, is het denkbaar dat deze ervaringsregels niet van toepassing zijn op de resultaten van het IAB. Pas wanneer alle procedures van de nog niet definitief afgeronde zaken doorlopen zijn, kan er uitsluitsel worden gegeven over de correcties die van toepassing zijn op de werkwijze van het IAB. Dit zou kunnen betekenen dat de resultaten in werkelijkheid hoger zijn dan volgens deze schatting. In het licht van de constatering van de Algemene

Rekenkamer dat de resultaatsverplichting van 1:3 geen realistisch streven blijkt binnen het landelijke Ketenprogramma Afpakken (http://verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl), is het extra opmerkelijk dat het IAB, zelfs na correctie aan de hand van de ervaringsregels uit dit programma, naar verwachting ruimschoots aan deze resultaatsverplichting zal voldoen.

Wat bij het Integraal Afpakteam Brabant precies tot de effectieve samenwerking tussen de verschillende grote organisaties heeft geleid is niet duidelijk. Getracht wordt deze factoren te achterhalen door in deze scriptie het IAB onder de loep te nemen. Middels dit onderzoek zullen verschillende theorieën getest worden. Deze theorieën bestaan ten eerste uit de beleidstheorie, ofwel de veronderstelde werking van het IAB door de beleidsmakers en daarnaast uit theorieën uit de wetenschappelijke literatuur met betrekking tot teamsamenwerking. Om dit onderzoek uit te kunnen voeren zal er gebruik worden gemaakt van aspecten uit de 'Realistic Evaluation' methode van Pawson en Tilley (1997). De reden dat juist van deze methode gebruik gemaakt zal worden, is dat deze vorm van beleidevaluatie zich met name richt op de vraag waarom iets al dan niet werkt in plaats van óf iets werkt (zie paragraaf 3.2). Op die manier kunnen zowel mogelijke succesfactoren vastgesteld worden, als factoren die succesvolle samenwerking en effectiviteit in de weg staan. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt dan ook: '*Welke mechanismen zijn actief binnen het Integraal Afpakteam?*'.

1.2 *Casusbespreking*

Het Integraal Afpakteam Brabant (IAB) is een team dat zich richt op het afpakken van criminele winsten en luxe goederen die met deze criminele winsten bekostigd zijn. De oprichting van het Integraal Afpakteam Brabant werd vooraf gegaan door het oprichten van de Taskforce B5. Dit gebeurde nadat de situatie wat betreft georganiseerde criminaliteit in Brabant uit de hand liep. Vier van de vijf grootste Brabantse steden stonden bijvoorbeeld in de top 10 van de gemeentelijke veiligheidsindex (GVI), waarvan de cijfers zijn gebaseerd op de relatieve frequentie van een aantal veelvoorkomende criminaliteits- en overlastmisdrijven (Beke, Van der Torre & Van Duin, 2010). Daarnaast was er sprake van een geweldsspiraal rondom Eindhoven, waar veel heftig geweld plaatsvond dat aan hennep gerelateerd bleek. De gijzeling van een Brabantse burgemeester in het najaar van 2010 was de druppel die de emmer deed overlopen: vanuit Den Haag werd besloten dat de georganiseerde criminaliteit in Brabant hard aangepakt moest worden. Dit leidde tot de oprichting van de Taskforce B5, waarbinnen de vijf grootste Brabantse steden samen zijn gaan werken op het vlak van de bestrijding van georganiseerde misdaad. Het Integraal Afpakteam Brabant (IAB) geeft als zelfstandig project een extra impuls aan de Taskforce B5.

Het IAB wordt gevormd door medewerkers van de Belastingdienst, de Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst (FIOD) en de politie. De omvang van het team betreft ruim twintig personen. Het IAB opereert vanuit twee locaties: Breda en ’s-Hertogenbosch. De teamleden afkomstig uit de verschillende organisaties, blijven allen in dienst bij hun eigen moederorganisatie, maar worden voor een bepaalde tijd ‘uitgeleend’ aan het IAB. Deze bepaalde tijd varieert per organisatie. De teamleden zijn verdeeld over twee locaties, waar ze fysiek bij elkaar zitten in een gebouw. De kwaliteiten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de teamleden vullen elkaar aan. Bij het oppakken van zaken wordt er integraal naar de mogelijkheden gekeken. Dit door ook met verschillende externe partners, zoals bijvoorbeeld gemeenten, Koninklijke Marechaussee en UWV, samen te werken. De integrale samenwerking tussen onder andere gemeenten, belastingdienst, Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst (FIOD), politie en het openbaar ministerie binnen het IAB omvat zodoende strafrechtelijke, bestuursrechterlijke- en fiscale aspecten (Van Schijndel, 2011).

1.3 *Relevantie onderzoek*

Het werken in teams neemt allerlei nieuwe vormen aan (Tannenbaum, Mathieu, Salas & Cohen, 2012). Dit is iets wat steeds vaker nodig zal zijn in onze complexe maatschappij, waar ‘vele inter-afhankelijkheden maken dat organisaties elkaar nodig hebben’ (Schruijer & Vansiana, 2011, p. 241). Het Integraal Afpakteam Brabant, waarbinnen meerdere grote organisaties participeren om samen aan een complex probleem te werken, is hier een voorbeeld van. Het onderzoek naar de effectiviteit van het IAB heeft wetenschappelijke relevantie, aangezien het gericht is op factoren die in dergelijke teams leiden tot succesvolle samenwerking, waardoor de resultaten de theorieën over samenwerkingsverbanden kunnen verfijnen en verrijken.

Daarnaast heeft dit onderzoek een maatschappelijke relevantie. In het belang van een mogelijke landelijke uitrol van het concept van het Integraal Afpakteam Brabant, is het van belang de werkzame mechanismen die leiden tot effectieve samenwerking in kaart te brengen. Kennis die voortkomt uit dit onderzoek kan bijdragen aan het goed vormgeven van nieuwe integrale afpakteams, evenals de invoering van andere integrale teams.

1.4 *Verantwoording Algemene Sociale Wetenschappen*

Om dit onderzoek goed te kunnen uitvoeren is een interdisciplinaire insteek gewenst, aangezien dit onderzoek zich op het snijvlak van sociologie, arbeids- en organisatie psychologie, bestuurskunde en criminologie bevindt. Het bestuderen van menselijke

opvattingen en gedrag in sociale contexten is sociologisch van aard. Theorieën over teamsamenwerking en leiderschap die gebruikt zullen worden, hebben vaak hun wortels in de arbeids- en organisatie psychologie. De aanleiding van het onderzoeksonderwerp, namelijk veranderingen en innovaties op bestuurlijk niveau, heeft zijn oorsprong in de bestuurskunde. Tenslotte is er sprake van een vleugje criminologie, aangezien het team, dat onderwerp van deze studie is, gericht is op de bestrijding van georganiseerde criminaliteit en er vanuit die context ook mechanismen werkzaam zullen zijn.

2. Theoretische verkenning

In dit hoofdstuk zullen twee verschillende typen theorieën besproken worden. Ten eerste wordt de beleidstheorie van het Integraal Afpakteam Brabant besproken, waarna theorieën over teamsamenwerking uit de wetenschappelijke literatuur ter sprake zullen komen. Het bespreken van de beleidstheorie is van belang om de beoogde werking van het IAB te achterhalen, die centraal staat in dit onderzoek. Deze theorie zal aangevuld worden met de theorieën afkomstig uit wetenschappelijk onderzoek. Aan de hand hiervan zullen de verwachtingen worden opgesteld.

2.1 *Beleidstheorie Integraal Afpakteam Brabant*

Door de bestudering van de beleidsstukken, het raadplegen van literatuur met betrekking tot afpakken en gesprekken met een medeoprichter van het IAB, de projectmanager en de projectondersteunend criminologe, is getracht een helder beeld te krijgen van de beleidstheorie van het IAB.

Eerst zal het fenomeen ‘afpakken’ worden besproken, aangezien dit het primaire doel vormt van het IAB. Daarna zal de plaats die het integraal samenwerken inneemt besproken worden, waarna de beoogde werking van het IAB volgens de beleidsmakers wordt samengevat met behulp van het bespreken van de werkzame mechanismen.

2.1.1 *Afpakken*

Zoals Jansen en Gorissen (2013) noemen is er sinds de jaren ’80 van de vorige eeuw binnen de politie het standpunt dat criminelen aangepakt kunnen worden door het afnemen van hun criminele winsten. Zodoende werd er door de politie de afgelopen decennia in toenemende mate geïnvesteerd op het gebied van financieel rechercheren, het aanpakken van financieel-economische criminaliteit en het afpakken van crimineel vermogen. Op de site van de Nederlandse politie (www.politie.nl) wordt over het doel van dit laatste punt, afpakken, het volgende gezegd:

> ‘Het overgrote deel van alle criminaliteit wordt gepleegd met het oog op snel financieel gewin. Door crimineel vermogen af te pakken, maken de betrokken overheidsinstanties duidelijk dat misdaad niet loont. Criminelen verliezen niet alleen het misdaadgeld, maar daarmee ook hun status in het criminele milieu.’

In ‘08/’09 besloot het ministerie van Veiligheid en Justitie dat er meer ingezet moest worden op afpakken. Hiertoe stelde zij twintig miljoen euro beschikbaar. Door het schrijven van een

projectplan met als doel afpakken, kon aanspraak gemaakt worden op een gedeelte van dit bedrag. Hier stond een terugverdienratio van 1:3 tegenover, wat inhield dat voor elk geïnvesteerd bedrag het drievoudige terug verdiend moest worden middels het afpakken. Aangezien afgepakte bedragen alleen golden voor de terugverdienratio wanneer dit middels het strafrecht werd afgepakt, belemmerde dit het integraal aanpakken van zaken aangezien er logischerwijs vaak voor een strafrechtelijke aanpak werd gekozen door de betrokken partijen (Interview medeoprichter IAB). Hierdoor werden denkbaar minder efficiëntere keuzes gemaakt.

Het integraal afpakteam werd niet gefinancierd uit de eerder beschikbaar gestelde 20 miljoen euro ten behoeve van het afpakken. Hierdoor hoefde de terugverdienratio, die ook gold voor het bedrag dat in het IAB geïnvesteerd werd, niet via de strafrechtelijke aanpak binnengebracht te worden. Dit heeft ertoe moeten leiden dat organisatiebelangen over boord gezet konden worden wanneer het team kans had om crimineel vermogen af te pakken (Interview medeoprichter IAB). Door de verschillende organisaties in één team te integreren en door het werken aan een gezamenlijk resultaat, in plaats van het gebruik van prestatiemetingen per organisatie, zou het integraal afpakteam in staat moeten zijn de meest efficiënte keuzes op dit gebied te maken. Hierdoor hoopt men het doel van het IAB te bereiken: het maximaal frustreren van leden van de georganiseerde criminaliteit door zoveel mogelijk criminele winsten af te pakken. Dit dient vervolgens een hoger doel: als overheid het signaal afgeven dat misdaad niet loont (Plan van Aanpak IAB, 2010; Interview projectmanager).

2.1.2 *Integraal samenwerken*

Door het integraal samenwerken kunnen de medewerkers van de participerende organisaties elkaars mogelijkheden en beperkingen leren kennen. Hierbij zou het fysiek bij elkaar zitten van grote meerwaarde zijn, aangezien er met elkaar meegekeken kan worden. Daarnaast kan er op die manier ook actuele informatie gedeeld worden (Interview medeoprichter IAB). Het delen van informatie is een belangrijk aspect van het integraal werken, hoewel dit niet altijd vrijelijk kan, gezien de wettelijke regels rondom informatie-uitwisseling. Door onder andere te werken onder een convenant, dat werd opgesteld ten behoeve van het bevorderen van het integraal samenwerken binnen de Regionale Informatie- en Expertise Centra, en indien nodig informatie formeel op te vragen bij de verschillende deelnemende organisaties, wordt getracht dit probleem te ondermijnen (Interview projectondersteunend criminologe).

Het Integraal Afpakteam richt zich op kortstondige zaken, waarbij er kansen zijn om veel vermogen af te pakken. Om tot het doel van het IAB te komen, zijn er nog een aantal andere aspecten van belang. Ten eerste wordt er resultaatgericht gewerkt: men probeert zoveel mogelijk resultaat te behalen in een korte tijd. De besluitvorming richt zich dan ook vaak op snel resultaat. Daarnaast wordt getracht flexibel en creatief om te gaan met de mogelijkheden, wat ook inhoudt dat waar mogelijk wordt geprobeerd buiten de gebaande paden te treden. Hiermee wordt bedoeld dat men de bestaande procedures die bestaan in de moederorganisaties, wanneer niet noodzakelijk, probeert te omzeilen. Het ontwikkelen van innovatieve methoden en het innovatief blijven zou daar een gevolg van moeten zijn (Plan van Aanpak IAB, 2010).

Verder is er een leeraspect aanwezig: door het IAB zouden participerende teamleden leren een gezamenlijk probleem integraal aan te pakken en verder te denken dan bestaande procedures. Daarnaast zullen teamleden na hun deelname in het team verschillende vaardigheden en kennis opgedaan hebben waar zij teruggekeerd in hun eigen organisatie mee verder kunnen (Plan van Aanpak IAB, 2010; Interview projectondersteunend criminologe).

Tenslotte is een rol weggelegd voor leiderschap. Binnen het IAB moet de leiding ervoor zorgen dat de professionals in staat zijn naar eigen inzicht en professie hun beroep uit te oefenen, meer dan dat ze dit bij hun moederorganisatie konden. Dit enerzijds door ze daar de ruimte voor te bieden (autonomie) en anderzijds door hen af te schermen van ‘ruis’ uit de moederorganisatie. Bij ‘ruis’ kan gedacht worden aan belemmerende procedures, discussies en weerstand in andere lagen van de organisatie. Doordat de leiding de teamleden hiervoor afschermt, worden zij hierdoor niet gestoord bij de uitvoering van hun werk (Interview projectondersteunend criminologe). De leiding selecteert de teamleden op ‘passie, *drive* en lef’; er wordt verwacht dat zij resultaatgericht en flexibel zijn, hart hebben voor het afpakken van crimineel vermogen en bereid zijn buiten de bestaande procedures te denken en te handelen. Op deze manier trachten de leidinggevenden daadkracht en innovatie te waarborgen binnen het team (Plan van Aanpak IAB, 2010).

2.1.3 *Werkzame mechanismen*

Zoals al kort aangehaald werd in de inleiding wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van aspecten uit het realistisch evalueren, dat door Pawson en Tilley ontwikkeld is (1997). Deze methode zal in het volgende hoofdstuk uitgelegd worden (zie paragraaf 3.3), maar ten behoeve van de structuur van dit onderzoeksverslag zullen nu al een aantal aspecten worden toegepast.

Centraal in het realistisch evalueren staat het achterhalen van zogenaamde mechanismen die werkzaam zijn in een specifieke context. De combinatie van bepaalde mechanismen die actief zijn in een bepaalde context, leiden tot het ontstaan van een probleemsituatie. Om deze probleemsituatie te verbeteren, kan beleid ontwikkeld worden dat bepaalde mechanismen bevat die de werking van de mechanismen die tot het probleem leiden blokkeren (Pawson & Tilley, 1997). Wanneer er gekeken wordt naar de beleidstheorie van het IAB, komt naar voren hoe de beleidsmakers verwachten dat de opgestelde beleidsmechanismen in een bepaalde context tot de gewenste uitkomstsituatie leiden.

In de context van het bestaan van georganiseerde criminaliteit bleken reguliere methoden van misdaadbestraffing er vaak niet toe te leiden dat het voordeel dat uit de criminaliteit vloeide, zoals geldelijke winsten en status, ontnomen werden. De inzet van 'afpakken' vormt een blokkerend mechanisme waarmee wordt getracht criminelen dit voordeel te ontnemen en het signaal af te geven: 'misdaad loont niet'.

Er was sprake van een context van verschillende organisaties die criminaliteit bestreden of een bijdrage hieraan konden leveren, maar apart van elkaar werkten doordat zij allen hun eigen belang hadden (hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan prestatiemetingen). Dit mechanisme leidde er toe dat de mogelijkheden om criminaliteit te bestrijden niet optimaal werden ingezet. Het creëren van hetzelfde doel en het hebben van een gezamenlijke prestatiemeting voor deze verschillende organisaties binnen het IAB en de daaruit voortvloeiende samenwerking werd hier als blokkerend mechanisme ingezet. Binnen deze samenwerking kunnen verschillende aspecten onderscheiden worden: het bundelen van mogelijkheden en informatie; resultaatgericht, flexibel en creatief werken; professionals in staat stellen hun beroep goed uit te oefenen. Op deze manier zouden de mogelijkheden met betrekking tot de bestrijding van criminaliteit optimaal benut kunnen worden.

2.2 *Wetenschappelijke theorie*

Samenwerken blijkt niet altijd even makkelijk en zeker niet wanneer dit over organisatiegrenzen heen gaat (Noordegraaf, Geuijen & Meijer, 2011). Door de wetenschappelijke literatuur op het gebied van teamsamenwerking te bespreken, wordt er getracht verschillende factoren te achterhalen die van belang zijn voor goede samenwerking. Dit aangezien samenwerking de kern van het Integraal Afpakteam Brabant vormt. Op deze wijze kunnen verwachtingen over de beoogde werking van het IAB verder gespecificeerd worden.

Onderzoek naar crossfunctionele teams (groep mensen, met verschillende functionele expertise, die een gezamenlijk doel nastreven) heeft bijvoorbeeld aangetoond dat deze teams uitdagingen ondervinden die 'normale' teams in een organisatie niet ondervinden. Een cultuur van respect voor elkaar, open communicatie en wederkerigheid creëren blijkt bijvoorbeeld lastiger. Een leider kan een kritieke rol spelen bij het vormen van gelijkgestemdheid, enthousiasme en het vormen van een doel. Daarnaast is een gemotiveerde en onbevooroordeelde instelling van de teamleden van belang, net als zichtbaarheid van resultaten. Ook moet het team beschikken over de autoriteit en de verantwoording om de taken goed uit te kunnen voeren en moet er sprake zijn van goede communicatiesystemen (Proehl, 1997).

Het komt voor dat mogelijkheden van samenwerkingsverbanden beperkt blijven doordat het faciliteren van deze samenwerking door moederorganisaties deels uitblijft (Noordegraaf, Geuijen & Meijer, 2011). Wanneer samenwerking niet op vrijwillige basis wordt vormgegeven, bijvoorbeeld door politieke druk, of men niet tot overeenstemming over de doelen komt, kan de basis voor samenwerking ontbreken, omdat de verschillende partners geen volledige medewerking (willen) verlenen.

Hoegl en Gemuenden (2001) onderzochten of de kwaliteit van teamsamenwerking tot persoonlijk succes en tevredenheid van teamleden en tot hogere teamprestaties, ofwel effectiviteit en efficiency, leiden. Uit het onderzoek onder Duitse teams die software ontwikkelden, bleek dat de kwaliteit van samenwerking in teams gevangen kan worden door de volgende zes punten: communicatie, coördinatie, balans van bijdragen van teamleden, wederzijdse ondersteuning, inspanning en cohesie. De aanwezigheid van deze punten toonde een relatie met het succes van innovatieve projecten zowel in de vorm van de teamprestaties (effectiviteit en efficiency) als persoonlijk succes van teamleden.

Ook Zaccaro, Rittman en Marks (2001) noemen verschillende kenmerken die leiden tot effectieve teamprestaties. Ze benoemen dat teamleden ten eerste hun individuele bijdragen goed moeten integreren. Daarnaast moeten teams in staat zijn om te presteren in complexe en dynamische omgevingen. Het derde kenmerk, wat deze onderzoekers als cruciale factor benoemen voor het succes van een team, is leiderschap. Ook andere onderzoekers wijzen leiders een grote rol toe met betrekking tot het succes van een team (Holland, Gaston & Gomes, 2000). Volgens Levi en Slem (1995) bijvoorbeeld gaat leiderschap over het geven van visie (intern) en het positioneren van de organisatie (extern) . Ook het omgaan met druk door verschillende veranderingen en het bijeenbrengen van de juiste samenwerkingspartners zou bij leiderschap horen (Noordegraaf, Geuijen & Meijer, 2011). Belangrijke aspecten van

leiderschap zijn het creëren van inspirerende motivatie, intellectuele stimulatie en individuele waardering (Dionne, Yammarino, Atwater & Spangler, 2004). Inspirerende motivatie houdt hier in dat de leider teamleden inspireert en dat zij daardoor verder dan hun eigen belang zullen denken. Dit leidt tot een gezamenlijke visie en uitdagende doelen. Intellectuele stimulatie zet teamleden aan om te zoeken naar creatieve oplossingen en out-of-the-box te denken. Hierdoor kunnen goede oplossingen bedacht worden en doordachte beslissingen genomen worden. Middels individuele waardering, is men meer dan alleen een deel van het team. In het onderzoek van Fleishman (1969), zoals geciteerd in Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper en Burnes (2005), komen twee punten naar voren die belangrijk zijn in het kader van leiderschap: het respecteren van ondergeschikten en structuur. Met het respecteren van onderschikten (consideration) wordt de mate waarin een leider vertrouwen heeft in teamleden, meevoelend is en respect voor hun ideeën betoond bedoeld. Structuur duidt op de rol die de leider zichzelf en andere teamleden toebedeeld om een doel te bereiken. Hoewel een leider dus een belangrijke rol kan spelen, nuanceren Arnold en anderen dit ook: '… we moeten voor ogen houden geen bijzonder sterke associatie met leiderschap te verwachten: te veel andere factoren spelen een rol' (2005, p. 483, eigen vertaling).

Eén van die andere factoren die een rol kan spelen bij goede teamsamenwerking is het hebben van een duidelijke missie (Holland, Gaston & Gomes, 2000). Die is van belang omdat men zich dan voor dat doel kan inzetten en de prestaties achteraf beoordeelt kunnen worden (Levi & Slem, 1995). Specifiek opgestelde en lastige doelen leiden tot hogere prestaties, omdat men hun inspanningen beter kan richten op deze doelen. Het zien van resultaat kan hierbij van belang zijn (Arnold en anderen, 2005). Wanneer verschillende deelnemers in samenwerkingsverbanden er verschillende doelen op na houden, vormt dit vaak een lastig aspect bij de samenwerking en de aansturing van een dergelijk team (Noordegraaf, Geuijen & Meijer, 2011). Voor het bereiken van een doel, maar ook voor het voltooien van dagelijkse teamactiviteiten, is communicatie van groot belang (Zander, 1994, zoals geciteerd in Dionne, Yammarino, Atwater & Spangler, 2004). Communicatie kan dan ook benoemd worden als belangrijke factor wanneer het gaat over teamsamenwerking (Proehl, 1997), omdat er via communicatie overdracht van allerlei informatie plaatsvindt. Spontaniteit, openheid en frequentie is hierbij van belang, zeker in het geval van innovatieve projecten aangezien op die manier ideeën sneller en efficiënter gedeeld en besproken kunnen worden (Hoegl & Gemuenden, 2001). Communicatie is de basis voor vertrouwen (Horwath & Morrison, 2007), wat een belangrijke voorwaarde is voor effectieve samenwerking (Webber, 2002). Wanneer er geen vertrouwen is blijven samenwerkingsprocessen namelijk uit. Voorbeelden van factoren

die ervoor zorgen dat vertrouwen niet vanzelfsprekend is, zijn het hebben van verschillende achtergronden of verschillende functies binnen een team. Leiderschap kan fungeren als moderator om mogelijke negatieve gronden voor het ontbreken van vertrouwen om te buigen naar vertrouwen. Dit kan bijvoorbeeld wanneer een leider een gezamenlijk doel creëert waar de teamleden hun eigen expertise voor moeten zetten, waardoor de verschillende functies en achtergronden juist waardevol zijn (Webber, 2002). Wanneer er hier gesproken wordt over vertrouwen gaat het hierbij gaat niet zozeer om vertrouwen in achterliggende moederorganisaties, maar om inter-persoonlijk vertrouwen (Noordegraaf, Geuijen & Meijer, 2011).

Wat betreft het bestaan van conflicten in teams, komen er twee verschillende bevindingen naar voren in de literatuur. Er worden dan ook twee typen conflicten benoemd: conflicten waarbij kennis centraal staat en conflicten waarbij emotie centraal staat (Amason, Thompson, Hochwarter & Harrison, 1995). Dit zijn respectievelijk een opbouwende vorm van conflict, waarbij de teamleden discussiëren over beslissingen en inhoudelijke vraagstukken, en een meer destructieve vorm van conflict, waarbij er cynisme, vijandigheid, wantrouwen en apathie ontstaat tussen teamleden. De eerste vorm van conflict leidt tot beslissingen van hoge kwaliteit, doordat teamleden ideeën met elkaar delen en daar niet alleen de goede, maar ook de slechte punten van plannen bespreken en bediscussiëren. Deze vorm wordt ook wel ‘positive team conflict’ genoemd (Dionne, Yammarino, Atwater & Spangler, 2004). De tweede vorm van conflict voorkomt juist dat er goede beslissingen genomen kunnen worden. Deze vorm van conflict zou dan ook vermeden moeten worden (Noordegraaf, Geuijen & Meijer, 2011). Positieve teamconflicten wordt door sommige onderzoekers juist als cruciaal gezien, aangezien men door een dergelijk conflict een beeld zou krijgen van de taakverdeling en van de diversiteit in belangen, middelen en perspectieven en ook tot betere beslissingen zou komen (Amason, Thompson, Hochwarter & Harrison, 1995; Holland, Gaston & Gomes, 2000).

Samenvattend kan uit deze bespreking van wetenschappelijk literatuur opgemaakt worden dat er veel verschillende factoren een bijdrage kunnen leveren aan succesvolle samenwerking. Factoren waarvan bekend is dat zij een belangrijke rol kunnen spelen zijn: het hebben van een duidelijk doel, communicatie, vertrouwen, leiderschap (waaronder ook motivatie, stimulatie en waardering vallen) en positief teamconflict.

2.3 *Verwachtingen*

Naar aanleiding van de bestudering zowel de beleids- als wetenschappelijke theorie zijn er verwachtingen opgesteld die in dit onderzoek getoetst zullen worden. Binnen deze verwachtingen zijn de beleidtheorie en de wetenschappelijke theorie bijeengebracht.

Verwachting 1: Doordat alle teamleden hetzelfde doel voor ogen hebben, kunnen de professionals middels positieve teamconflicten tot efficiënte en effectieve keuzes komen met betrekking tot zaken.

Verwachting 2: Voor een goede samenwerking is communicatie van groot belang, wat gemakkelijker gaat wanneer er sprake is van onderling vertrouwen en door fysieke aanwezigheid. Hierdoor kunnen de werknemers afkomstig van verschillende organisaties die samen een team vormen, elkaar goed bereiken en optimaal elkaars mogelijkheden en kennis benutten.

Verwachting 3: Door integraal samen te werken en buiten de gebaande paden van bestaande procedures te denken en te handelen, is men in staat om innovatief te reageren op de continue veranderende criminaliteit.

Verwachting 4*:* Leidinggevenden inspireren, motiveren en waarderen de teamleden, bieden hen autonomie en schermen hen daarnaast af voor ‘ruis’, waardoor de teamleden in staat zijn hun beroep zo goed mogelijk uit te oefenen.

Verwachting 5: Door het werken bij het IAB leren werknemers anders naar zaken te kijken: ze zien mogelijkheden door zaken integraal op te pakken en door verder te denken dan de bestaande procedures. Doordat de werknemers uit de verschillende moederorganisaties na een bepaalde tijd weer terug keren naar hun moeder organisatie, wordt deze werkwijze verder uitgedragen.

3. Methode

In dit hoofdstuk zal de manier waarop het onderzoek is uitgevoerd worden besproken. De vraagstelling zal worden besproken, waarna de onderzoekmethode kort zal worden uitgelegd. Verder zal er uitgelegd worden op welke manier de steekproef ten behoeve van dit onderzoek getrokken is en op welke manier de data verzameld en geanalyseerd is.

3.1 *Vraagstelling*

De vraagstelling ten behoeve van het onderzoek naar de ogenschijnlijke effectieve samenwerking binnen het Integraal Afpakteam Brabant luidde als volgt: '*Welke mechanismen zijn actief binnen het Integraal Afpakteam?*'. Deze hoofdvraag kon op gesplitst worden in twee subvragen: '*Welke mechanismen leiden tot de succesvolle samenwerking binnen het Integraal Afpakteam Brabant?'* en *'Welke mechanismen belemmeren succesvolle samenwerking binnen het Integraal Afpakteam Brabant?*'. Hierbij werd de afhankelijke variabele gevormd door de effectieve samenwerking binnen het Integraal Afpakteam Brabant en de werkzame mechanismen vormden de onafhankelijke variabelen.

3.2 *Operationalisering*

De mogelijke, onafhankelijke variabelen worden duidelijk wanneer de volgende constructen, voortkomend uit de besproken theorie, geoperationaliseerd worden: het hebben van hetzelfde duidelijke doel, communicatie, vertrouwen, leiderschap, het leren en toepassen van een 'nieuwe' werkwijze en de totstandkoming van de besluitvorming.

Door de respondenten te vragen of er binnen het IAB verschillende belangen een rol spelen en of er als team verder wordt gedacht dan het belang van de eigen moederorganisatie, is getracht het hebben van één duidelijk doel te meten. Het construct 'leiderschap' werd gemeten door te vragen naar de mate waarin men zich gewaardeerd, gestimuleerd en gemotiveerd voelde. Daarnaast werd gevraagd in welke mate men 'ruimte' ervoer binnen zijn/haar werk. Ook het aspect 'afschermen van 'ruis'' werd in het kader van leiderschap uitgevraagd door de teamleden te vragen of men het idee had dat er problemen voorvielen tussen het IAB en de moederorganisatie en of dit van invloed was op de werkzaamheden. Aan de teamleider werd ook naar de bovenstaande aspecten gevraagd. Door te vragen wat voor de respondenten de meerwaarde van integraal samenwerken was en of ze dit teruggekeerd in hun organisatie ook zouden toepassen, werd gemeten of men een nieuwe manier van werken heeft aangeleerd door het werken bij het IAB. Ook werd daarbij gevraagd naar het 'verder denken

dan bestaande procedures'. Om te achterhalen hoe de besluitvorming in het team tot stand komt, werd gevraagd of keuzes besproken en bediscussieerd worden. Daarnaast werd gevraagd of men vond of men binnen het IAB tot betere keuzes komt dan in de moederorganisaties. De constructen communicatie en vertrouwen zijn niet verder geoperationaliseerd; deze termen zijn letterlijk gebruikt.

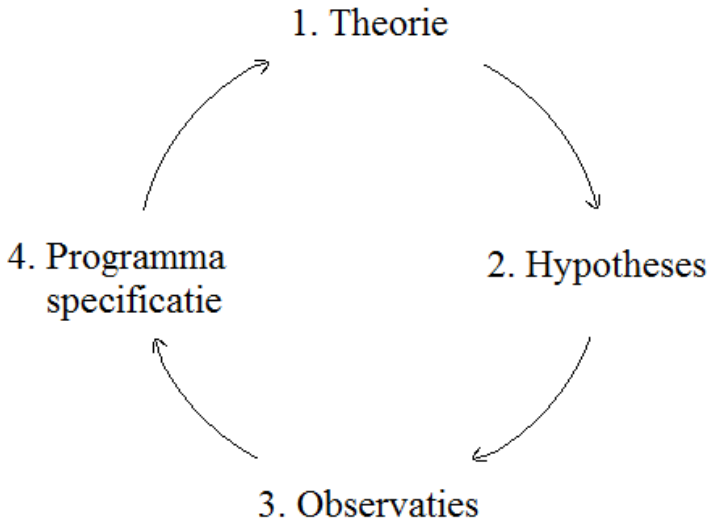
3.3 *Onderzoeksmethode*

Om de vraagstelling te kunnen beantwoorden werd kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Dit kwalitatieve onderzoek was gebaseerd op de '*realistic evaluation*'-methode die werd ontwikkeld door Pawson en Tilley (1997). Deze onderzoeksmethode werd ontwikkeld ten behoeve van het evalueren van interventies. *Realistic evaluation* is er niet alleen op gericht om te achterhalen *of* een interventie werkt, maar met name op *hoe* een interventie werkt. Pawson en Tilley stellen dat er altijd sprake is van een bepaalde context, waarbinnen mechanismen werkzaam zijn die leiden tot een bepaalde probleemsituatie. Een voorbeeld hiervan is de situatie waarin bestaand beleid niet in staat is de leden van de georganiseerde criminaliteit optimaal te frustreren. Bij het invoeren van nieuw beleid (in dit geval de oprichting van het IAB), verwacht men dat dit beleid bepaalde mechanismen bevat die de mechanismen die leiden tot de probleemsituatie blokkeren. Begrepen moet worden waar een uitkomst van een interventie vandaan komt. Door het identificeren van de context, werkzame mechanismen en verwachte uitkomst stelt men de theorie op welke de beleidsmakers voor ogen hadden en probeert men inzicht te krijgen in de zogenaamde 'black box'; inzicht in de precieze werking van een interventie of beleid (Pawson & Tilley, 1997).

Bij het uitvoeren van een 'realistic evaluation' wordt de cyclus van 'realistic evaluation' gevolgd (figuur 1). Deze cyclus werd ook in dit onderzoek gehanteerd. De theorie wordt in dergelijk evaluatieonderzoek gevormd door de beleidstheorie (1). In dit onderzoek werd de beleidstheorie daarnaast aangevuld met theorieën uit de literatuur. Aan de hand van de opgestelde theorie kunnen verwachtingen worden opgesteld over de werkzame mechanismen van het beleid (2). Door onderzoek worden de verwachtingen getest (3). Het testen van de verwachtingen vindt plaats door aan verschillende betrokkenen de beleidstheorie voor de leggen. Hierdoor kan de beleidstheorie bevestigd, weerlegd of aangepast worden. Dit gebeurde ook in het huidige onderzoek. Het beleidsprogramma kan als gevolg daarvan verder gespecificeerd worden (4). Hierna kan de cyclus opnieuw in werking worden gezet (Pawson & Tilley, 1997).

Figuur 1

The realist evaluation cycle naar Pawson & Tilley, 1997, p. 85.



3.4 *Respondenten*

De onderzoekspopulatie bestond uit de (voormalige) teamleden en de leidinggevenden van het Integraal Afpakteam, aangezien dit onderzoek zich richt op mechanismen die werkzaam zijn binnen het team. Er wordt door drie organisaties geparticipeerd binnen het IAB: de Belastingdienst, de Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst en de politie. Van alle organisaties werden werknemers benaderd. Op het moment van onderzoek waren er in totaal twintig uitvoerende teamleden werkzaam. Deze zaten verspreid over twee locaties (niet gelijkmatig verdeeld). De participanten bestonden uit een steekproef van het totaal aantal teamleden van het IAB van beide locaties en een leidinggevende. Daarnaast werden er verschillende personen die in het verleden bij het IAB werkzaam waren geweest in de steekproef zijn opgenomen. Deze doelgerichte selectie heeft plaatsgevonden volgens de *maximale variatie* strategie, door van elke organisatie die vertegenwoordigd is in het IAB enkele (voormalig) medewerkers te spreken en door naast teamleden ook een leidinggevende te spreken. Op deze manier is getracht de verschillende uitingsvormen van de populatie in de steekproef op te nemen (Boeije, ’t Hart & Hox, 2009). Andere factoren die van invloed zouden kunnen zijn op de mening, houding of het gedrag van respondenten waren mogelijk het type onderzoeken die het (voormalig) teamlid deed (lang of kort) en de werktijd bij het IAB. Bij het selecteren van de steekproef is hier rekening mee gehouden. Gezien het redelijke aantal selectiecriteria en de beperkte populatie, wordt de steekproef van dit onderzoek niet verder gespecificeerd om zo de anonimiteit van de respondenten te waarborgen. In totaal bestond de steekproef uit elf personen (n=11).

3.5 *Dataverzameling*

Door middel van het afnemen van interviews is de data ten behoeve van dit onderzoek verzameld. Deze interviews met de (voormalig) teamleden en leidinggevende hadden een semigestructureerd karakter. Ten behoeve van de interviews werden topics opgesteld met verschillende voorbeeldvragen, maar de volgorde van vragen en antwoordmogelijkheden lagen niet vast. Er werden twee topiclijsten opgesteld met naast verschillende inleidende vragen en uitleidende vragen, vier categorieën. Bij elke categorie waren enkele vragen opgesteld. De categorieën in de topiclijst ten behoeve van de interviews met de teamleden bestonden uit: persoonlijk functioneren (*bijv. hoe ervaar je het werken bij het IAB?*), teamsamenwerking (*bijv. hoe komen keuzes tot stand?*), (moeder)organisatie (*bijv. denken jullie als team verder dan het belang van jullie moederorganisatie*) en het Integraal Afpakteam Brabant (*bijv. vind je het integraal samenwerken meerwaarde hebben en zo ja, waarom?*). De topiclijst die opgesteld werd ten behoeve van het interview met de leidinggevende kwam in grote lijnen overeen met de inhoud van de eerder genoemde topiclijst. In bijlage 1 zijn de topiclijsten inclusief de voorbeeldvragen opgenomen.

De respondenten werden op verschillende manieren benaderd. Dit gebeurde persoonlijk, telefonisch of per mail. Wanneer de (voormalig) teamleden werden gevraagd voor een interview, werd aangegeven dat het een onderzoek over teamsamenwerking betrof, dat de gegevens vertrouwelijk behandeld zouden worden en dat het interview tussen de 45 en 60 minuten zou duren. Twee van de benaderde personen sloeg de uitnodiging tot een interview af, omdat zij hier geen tijd voor konden vrijmaken wegens een te volle agenda. Voor deze personen werden vervangende respondenten gezocht.

3.5 *Data analyse*

Alle interviews zijn opgenomen met een voice-recorder en daarna getranscribeerd. Middels het softwareprogramma NVivo zijn de interviews geanalyseerd. Er is gekozen om dit programma, dat speciaal ontworpen is om kwalitatieve data te analyseren, te gebruiken zodat dit op een zo gestructureerd mogelijke manier gedaan kon worden. In dit programma zijn door de onderzoeker tekstfragmenten gecodeerd in verschillende categorieën. Deze codes zijn gebaseerd op de theorie en op de inbreng van de respondenten. De codes zijn afzonderlijk van en in verhouding tot elkaar bestudeerd om patronen te ontdekken in de data. In bijlage 2 is een overzicht van de gebruikte codes op alfabetische volgorde weergegeven (sommige codes omvatten meerdere aspecten).

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zijn de onderzoeksresultaten van het kwalitatieve onderzoek naar de effectieve teamsamenwerking van het Integraal Afpakteam Brabant besproken. Dit is gedaan aan de hand van de verwachtingen die op basis van de theorie zijn vastgesteld. Op deze manier is er getracht de mechanismen in beeld te brengen die leiden tot de succesvolle samenwerking of deze juist belemmeren. Door in dit hoofdstuk de respons van de geïnterviewde teamleden te bespreken, kan er in het volgende hoofdstuk een antwoord gegeven worden op de hoofdvraag: '*Welke mechanismen zijn werkzaam binnen het Integraal Afpakteam Brabant?*'.

Wanneer er in dit hoofdstuk wordt gesproken over teamleden, worden hier zowel de huidige als voormalige teamleden bedoeld, tenzij anders vermeld. Alles zal worden weergegeven in de hij-vorm, om op die manier de anonimiteit van de respondenten te waarborgen.

4.1 *Verwachting 1*

<u>Doordat alle teamleden hetzelfde doel voor ogen hebben, kunnen de professionals middels positieve teamconflicten tot efficiënte en effectieve keuzes komen met betrekking tot zaken.</u>

Aan de respondenten is gevraagd of er binnen het IAB sprake was van verschillende belangen. Hoewel men zich er van bewust is dat dit op hoger organisatieniveau misschien zo is, geeft men vrijwel unaniem aan dat er op de werkvloer geen sprake is van verschillende organisatiebelangen en dat iedereen één duidelijk doel heeft: het afpakken van crimineel vermogen. Uit de interviews komt dan ook naar voren dat het resultaatgericht werken een grote rol speelt binnen het IAB. Dit is anders dan de meeste respondenten binnen hun moederorganisaties gewend zijn. Eén respondent drukt dit als volgt uit: '*Hier zit de leiding succesgericht te sturen, resultaatgericht te sturen, en bij de FIOD en bij de politie in het algemeen is men procesgericht aan het sturen. Formuliergericht sturend zou ik het haast willen noemen.*'. De respondenten zijn van mening dat het hebben van één doel de effectiviteit van het IAB ten goede komt, doordat ze zich vol op dat doel kunnen richten.

De teamleider geeft aan dat resultaten die gehaald worden belangrijk zijn voor het IAB: '*Ons bestaansrecht hangt nauw samen met de resultaten die wij boeken*'.

Het behalen van veel resultaat is belangrijk omdat het IAB een nieuw project is. De toegevoegde waarde van een dergelijk innovatief project moet te zien zijn om steun (bijvoorbeeld op hoger niveau) te behouden of te verkrijgen. Dit houdt in dat er veel en zichtbaar opgetreden moet worden. Dit is ook van invloed op de besluitvorming. Uit de interviews met de teamleden is gebleken dat niet altijd duidelijk is dat er ook met het oog daarop keuzes worden gemaakt. Twee respondenten benoemden bijvoorbeeld dat er in sommige gevallen in vooroverleg met het OM afspraken zijn gemaakt waardoor ook mogelijkheden blijven liggen. De andere respondent zegt hier het volgende over met betrekking tot een groot onderzoek: '*Er zijn aan het begin van het onderzoek alleen keuzes gemaakt die niet binnen het tijdspad passen. Daar zit dus iemand aan die besluitvorming te werken die gewoon niet kan inschatten hoelang het duurt om een goed financieel onderzoek te doen*'. Hier blijkt dat er niet altijd goed gecommuniceerd wordt over de keuzes die gemaakt worden.

Wel geven meerdere respondenten aan dat voorafgaand aan keuzes vaak discussie wordt gevoerd. Deze positieve teamconflicten gaan met name over de praktische aanpak van een zaak. Dit gebeurd zowel tijdens de wekelijkse *briefing*, het keukentafeloverleg (een integraal overleg) als in de wandelgangen.

'*Juist door samen te werken en het er samen over te hebben over die zaken, ga je zelf ook met nieuwe ideeën komen en een ander komt ook weer met nieuwe ideeën van "goh, kan jij dat?" [...] Er zijn zoveel meer mogelijkheden dan de meeste mensen weten. Sommige mensen weten niet eens wat hun eigen organisatie kan. Maar door zo samen te sparren en te werken, kom je volgens mij veel verder.*'

Soms blijkt een bedachte methode of een beslissing achteraf niet uit te pakken zoals gehoopt. De teamleden worden niet op fouten afgestraft, zo vertelt een respondent met een voorbeeld. In het kader van 'wij leren door doen' is hier ruimte voor. De zoektocht naar nieuwe innovaties blijkt dan ook een continue proces te zijn.

4.2 Verwachting 2

Voor een goede samenwerking is communicatie van groot belang, wat gemakkelijker gaat wanneer er sprake is van onderling vertrouwen en door fysieke aanwezigheid. Hierdoor kunnen de werknemers afkomstig van verschillende organisaties die samen een team vormen, elkaar goed bereiken en optimaal elkaars mogelijkheden en kennis benutten.

Over het algemeen genomen geven de respondenten aan dat er goede, open communicatie is. Er wordt gesproken over korte lijnen en een goede bereikbaarheid van teamgenoten. Hierdoor kan men snel handelen wanneer dat nodig is. Ook ten opzichte van de leiding, wordt er gesproken over korte lijntjes. De wekelijkse briefing wordt als positief ervaren, de meeste respondenten geven aan dat deze briefing heel belangrijk is. Op die manier weet iedereen waar collega's mee bezig zijn. Dit is handig aangezien de teamleden elkaar vaak ad hoc om hulp vragen. Sommige respondenten vinden de briefing echter te lang duren en missen diepte. Dit vooral naar mate de grootte van de groep aanwezigen groeit.

Het onderlinge vertrouwen in het team is hoog, zo geven alle respondenten aan. '*Kijk, overal waar je werkt word wel eens wat geroepen of een keer een stukje geroddeld, maar dat hangt natuurlijk niet af van het vertrouwen in elkaar. Als we naar buiten toe gaan dan steunen en helpen we elkaar door dik en dun'*.

De bereidheid om elkaar te helpen en er voor te zorgen dat collega's verder komen in de zaken waar ze mee bezig zijn, is hoog. '*Als iemand van de belastingdienst een probleem heeft, een operationeel probleem waar hij aanvullende info voor nodig heeft en als dat zou betekenen dat er daarvoor een paar politiemensen een paar nachten in de bosjes moeten liggen… Dan doen ze dat, zonder dat het een probleem is. Het elkaar helpen en het samen optreden als één overheid op operationeel niveau, dat zit er hier wel ingeslepen. Dat vinden ze leuk.*'

Doordat de bereikbaarheid onderling groot is, wat nodig is wanneer er snel gehandeld moet worden, en men bereid is voor elkaar dingen te regelen, kunnen de teamleden elkaars mogelijkheden en eigen mogelijkheden optimaal gebruiken. De informatie en werkzaamheden van de verschillende organisaties versterken elkaar. De beleidstheorie in een notendop 'het IAB is effectief omdat men de mogelijkheden bundelt, zo mogelijk de informatie bundelt en omdat individuele organisatiebelangen geen rol spelen' werd dan ook door iedere respondent aan wie deze theorie werd voorgelegd bevestigd.

4.3 *Verwachting 3*

Door integraal samen te werken en buiten de gebaande paden van bestaande procedures te denken en te handelen, is men in staat om innovatief te reageren op de continue veranderende criminaliteit.

Alle respondenten zien het integraal samenwerken als een groot voordeel. Een meerwaarde die genoemd wordt is het uitwisselen van informatie. De snelheid van dit delen is van belang: dit is nu mogelijk doordat de teamleden van verschillende organisaties bij elkaar in één gebouw zitten.

'*Sneller informatie hebben, voor een eerste beoordeling, en dat je de mensen gewoon naast je hebt zitten, je kent ze. Waar ik anders twee maanden op moet wachten weet ik nu binnen een uur. Dus je kunt veel sneller je beslissingen nemen van "Is het iets? Oké, ja dan gaan we".*'

Toch blijft dit delen van informatie een lastig punt. De respondenten geven aan dat de wettelijke regels rondom informatie-uitwisseling belemmerend werken. Verschillende respondenten geven aan dat het een groot verbeterpunt zou zijn wanneer het integraal werken zo ver door getrokken zou worden dat ze vrijelijk informatie konden uitwisselen of zelfs elkaars systemen zouden kunnen raadplegen. Hoewel men beseft dat dit door het IAB niet veranderd kan worden, is de frustratie groot.

Door het integraal samenwerken zijn er meer mogelijkheden. De teamleden en organisaties kunnen elkaar 'aanvullen'. Waar in de reguliere werksferen onderzoeken doodlopen of aanslagen blijven liggen, hebben de respondenten het idee dat dit binnen het IAB op een actieve manier aangepakt kan worden of overgedragen kan worden aan een andere participerende organisatie. Verschillende respondenten noemen ook dat er doordat er binnen het IAB verschillende partijen aanwezig zijn, men slagvaardiger is en breder kan kijken.

De respondenten die ook integraal samenwerken met externe partners, zoals bijvoorbeeld gemeenten, hebben daar verschillende ervaringen mee. De bereik- en betrokkenheid van partners verschilde. Er werd genoemd dat er bijvoorbeeld ontzettend veel verschillende gemeenten zijn en dat het bij gemeenten waar nog geen contacten mee gelegd zijn, soms lastig is om bij een ambtenaar terecht te komen die zich wil inzetten voor het IAB. Over het algemeen genomen was de betrokkenheid van instanties waar al contacten mee waren goed. Soms bleek het lastig om partners te overtuigen van de prioriteit: '*Dan ben je tijd*

kwijt met het activeren. Andere organisaties denken dat komt volgende maand wel, nee volgende week. En dan moet je gaan pushen.'

Eén respondent geeft aan dat het integraal samenwerken verbeterd kan worden wanneer er duidelijk zou zijn wanneer een bepaalde organisatie al een onderzoek naar een verdachte heeft lopen. Deze respondent heeft het gevoel dan er met veel verschillende organisaties 'in dezelfde vijver' wordt gevist. Men zou elkaar meer op de hoogte moeten houden, niet alleen binnen het IAB maar ook binnen organisaties en tussen organisaties.

'*Toen liet ik de naam [verdachte] vallen. "[Verdachte]"?, zei hij, "Daar heb ik hier nog een heel dossier van liggen". "Ja", zei hij, "die hebben we hier allang afgerond". Hij trekt een dossier uit de kast en hij zegt "alsjeblieft". Ik zeg: "Nou dat is ook verassend, daar zijn wij ook mee bezig". En dan blijkt dus dat je helemaal langs elkaar heen aan het werken bent.*'

Het integraal samenwerken met drie organisaties die in het IAB participeren wordt door verschillende respondenten ervaren als innovatief. Ook het aandragen van eigen zaken en de afwisseling in het werk, doordat er 'altijd iets tussendoor kan komen' zoals bijvoorbeeld een nieuwe actie, wordt als heel positief ervaren. Het creatief werken binnen een zaak en het overboord zetten van overbodige procedures blijkt nog lastig te zijn. Verschillende respondenten geven aan dat de vertrouwde manier van werken toch vaak weer makkelijker lijkt omdat men daarmee vertrouwd is. Eén respondent geeft aan dat nieuw soms gewoon 'eng' is, maar dat er in de twee jaar dat het IAB bestaat steeds meer goede dingen van elkaar overgenomen worden.

Enkele respondenten geven aan dat de werkdruk een beperking is voor het creatief en buiten de kaders denken. Er is wel sprake van creativiteit, maar alleen in de zin van korte termijn oplossingen doordat er verder geen tijd is, aldus een van de respondenten. Ook de teamleider geeft aan dat het moeilijk is om in alle rust zaken te overzien en informatie over nieuwe methodieken tot je te nemen door het gebrek aan tijd.

4.4 *Verwachting 4*

Leidinggevenden inspireren, motiveren en waarderen de teamleden, bieden hen autonomie en schermen hen daarnaast af voor 'ruis', waardoor de teamleden in staat zijn hun beroep zo goed mogelijk uit te oefenen.

Uit de interviews met de respondenten kwam naar voren dat de teamleden zeer gemotiveerd zijn. De werklust en de *drive* van de teamleden is één van de dingen die als erg positief wordt ervaren. De teamleider geeft aan dat er op de motivatie gelet wordt bij sollicitaties van toekomstig werknemers, deze moeten '*drive, passie en lef*' hebben. Motivatie is dan ook niet iets waar specifiek op gestuurd wordt, er wordt verondersteld dat werknemers gemotiveerd zijn. Op het moment dat dit niet het geval is, wordt daar op gereageerd door in gesprek te gaan en te kijken of het teamlid wel op de juiste plek is in het team.

Eén van de respondenten zegt hier over: '*Het staat of valt met mensen. Daarom is de drive en inzet van mensen ook zo belangrijk. Het is heel knap als je als leidinggevende een team kunt samenstellen van mensen van een bijzonder pluimage en dit tot een goed georganiseerde eenheid kunt maken [...].'*

De leidinggevende probeert teamleden te inspireren om een creatieve invulling aan hun werk te geven, door ideeën aan te dragen en aan te geven er ruimte voor is voor experimenten. De teamleider let erop dat er geen 'afrekencultuur' ontstaat, want dat zou het uitproberen van nieuwe ideeën niet ten goede komen. Verschillende teamleden geven daarnaast aan dat de projectleider uitdaagt om verder te kijken: '*Hij stimuleert heel erg om buiten de kaders te denken. Dan heeft hij een idee van 'kunnen we het niet zo doen of zo proberen.*' Ook wordt aangegeven dat de projectleider mensen enthousiasmeert doordat hij zelf erg gedreven is. Deze gedrevenheid zien de respondenten ook terug bij de teamleider.

Enkele respondenten geven aan dat ze het prettig zouden vinden wanneer ze meer gestimuleerd zouden worden om te zoeken naar een innovatieve invulling van hun werk. Het blijkt namelijk lastig te zijn om niet terug te vallen in het oude stramien, zeker gezien de werkdruk.

Doordat er binnen het team collega's van verschillende organisaties zitten en er veel over het werk en de zaken gesproken wordt, inspireren de teamleden elkaar om andere dingen te proberen en ontstaan er nieuwe ideeën. Ook de wekelijkse briefings en de keukentafel draagt daar aan bij. De verscheidenheid aan teamleden wordt aangedragen als een van de

redenen waarom het IAB effectief is: '*Die verzameling aan personen, die hier in het team zaten, verschillende hoeken en verschillende achtergronden, die maakten het uiteindelijk wel tot het succes*'.

De respondenten geven dat aan men elkaar onderling waardeert en dat men elkaar als professionals zien. Vanuit de leiding voelt men zich ook gewaardeerd. De teamleider geeft aan hier niet bewust mee bezig te zijn, maar dat hij de eerste is die het laat weten wanneer iets goed gaat of als hij ergens tevreden over is. Eén respondent geeft aan dat hij zich door de leiding gewaardeerd voelt, maar dat er soms wat lichtzinnig gedacht wordt over de tijd die bepaalde werkzaamheden innemen waardoor hij zich op die momenten minder gewaardeerd voelt.

De meeste respondenten ervaren ruimte in hun werk, voor sommigen is dat in tegenstelling tot hun moederorganisatie: '*De ruimte die hier zit die mis je heel vaak bij [de moederorganisaties]. Daar zit je in een stramien. En op het moment dat je daar van af gaat wijken, begint iedereen aan de alarmbellen te hangen, want er zit een productienorm op*'. Eén van de voorbeelden die de respondenten van de verschillende organisaties noemen met betrekking tot het ervaren van autonomie is het feit dat men binnen het IAB zelf zaken kan aandragen.

Vanaf de oprichting van het IAB heeft er strijd plaats gevonden om ruimte voor innovatie te krijgen en te behouden. Hierbij kan gedacht worden aan het handelen buiten de vaste structuren, het garanderen van medewerking en autorisaties rond te krijgen om systemen te kunnen raadplegen. Rondom het IAB als nieuw project en de nieuwe werkwijze, zijn er dan ook verschillende problemen voorgevallen in relatie tot participerende moederorganisaties. Eén respondent gaf bijvoorbeeld aan dat er spanning was tussen het IAB en zijn moederorganisatie, omdat de afdeling van de moederorganisatie onder andere door het uitbesteden van deze werknemer mensen te kort had. Bij een andere moederorganisatie die in het IAB participeert blijkt het maar niet mogelijk om vaste ondersteuning te bieden aan de van die organisatie afkomstige teamleden. Hoewel de teamleden hier last van hebben, noemt één respondent dat er binnen het team wel 'lekker gewerkt' kan worden doordat de projectleider hen strategisch gezien 'uit de wind' houdt.

De teamleider legt uit wat het voordeel is van iemand die op hoger niveau de belangen van een dergelijk team behartigt:

‘*De ruis, al die verontwaardiging en problemen die zich voordoen, daar heb je iemand voor nodig die dat weghoudt bij ons zeg maar. Zodat wij als operationeel team vol door kunnen gaan. [...] Een goed hitteschild acteert op strategisch niveau. Want dan heeft ‘ie de strategische lijn mee, en dan kan de tactische lijn een hoop roepen, maar dan heb jij de strategische lijn al mee. Dus hij houdt gewoon alle problemen af. Dat is het grote punt. Maar daar heb je wel een sterk iemand voor nodig die dat kan. Als hij wordt overlopen, dan hebben wij een probleem*’.

4.5 *Verwachting 5*

Door het werken bij het IAB leren werknemers anders naar zaken te kijken: ze zien mogelijkheden door zaken integraal op te pakken en door verder te denken dan de bestaande procedures. Doordat de werknemers uit de verschillende moederorganisaties na een bepaalde tijd weer terug keren naar hun moeder organisatie, wordt deze werkwijze verder uitgedragen.

In de paragraaf 4.3, die de derde verwachting bespreekt, komen het integraal samenwerken en het verder denken dat de bestaande procedures ter sprake. Hieruit kwam naar voren dat het integraal samenwerken, ondanks de wettelijke beperkingen rondom het delen van informatie, ervoor zorgt dat men meer mogelijkheden kan benutten. Het verder denken dan de bestaande procedures blijkt lastig door de werkdruk, maar er is wel degelijk sprake van en ruimte voor.

Meerdere respondenten geven aan dat ze binnen het IAB geleerd hebben van de werkwijzen van de andere organisaties en ook gezamenlijke mogelijkheden zien op het gebied van ‘afpakken’. Verschillende respondenten denken echter niet dat ze de afpak-methoden, eenmaal teruggekeerd in hun eigen organisatie, in kunnen zetten. Ze denken dat hier geen tijd of ruimte voor zal zijn. Een voormalig teamlid geeft echter aan dat hij de actieve houding van het afpakteam en in bepaalde mate ook het verder denken dan de bestaande procedures, toepast nu hij teruggekeerd is in zijn moederorganisatie: ‘*Eén collega had nog een hele map met allemaal conservatoir beslagleggingen liggen. Dus ben ik met een collega die heel graag weer eens een dag naar buiten wilde gewoon auto’s in beslag gaan nemen*’.

Het opbouwen van een netwerk van werknemers uit andere organisaties wordt door alle voormalig teamleden als zeer waardevol beschouwd. Alle respondenten die in het verleden werkzaam zijn geweest bij het IAB geven aan daar regelmatig gebruik van te maken. Deze respondenten geven aan zaken eerder integraal op te pakken.

Een treffend voorbeeld van de werking van dit netwerk komt naar voren in de volgende uitspraak: '*Ik kreeg zo net een telefoontje van [een voormalig teamlid] tussendoor, die heeft ooit in dit team gezeten hier en die belde mij op: "Joh, ik heb een probleem en wij willen eigenlijk graag, zoals jij altijd zo mooi zei, een vangnetje leggen. Dat willen wij in deze situatie hier met een actie ook voor elkaar krijgen. En hoe denk je dat ik dat het beste zou kunnen doen?".*'

Hoewel het opbouwen van een netwerk en het uitdragen van de werkwijzen de verschillende moeder organisaties ten goede komt, zijn de teamleden niet te spreken over de tijdelijke aanstellingen die sommige collega's krijgen. Aangegeven wordt door teamleden vanuit alle drie de organisaties dat er een tijdje overheen gaat voordat je als nieuw teamlid je draai hebt gevonden binnen het team en gewend bent aan de werkwijze. De respondenten geven aan dat dit een hele omschakeling is en dat sommige collega's alweer moeten vertrekken tegen de tijd dat ze rendabel worden voor het team. Dit komt de werkdruk in het team niet ten goede.

5. Conclusie en discussie

De verwevenheid tussen de georganiseerde criminaliteit en de legale sector leidt ertoe dat, naast politie en justitie, andere organisaties die niet primair zijn ingericht ten behoeve van misdaadbestrijding hier een belangrijk aandeel in moeten leveren (Kruisbergen, Van de Bunt & Kleemans, 2012; Te Nieuwdorp, Smeets & Van Wijnen, 2012). Er is echter bekend dat samenwerking tussen verschillende grote organisaties niet makkelijk is (Noordegraaf, Geuijen & Meijer, 2011). Binnen het Integraal Afpakteam Brabant, waar Belastingdienst, FIOD en politie samen een team vormen, lijkt dit juist erg goed te gaan. In deze scriptie is onderzocht wat precies tot deze effectieve samenwerking heeft geleid. In dit laatste hoofdstuk zullen de onderzoeksresultaten geïnterpreteerd worden en zal antwoord gegeven worden op de hoofdvraag: '*Welke mechanismen zijn werkzaam binnen het Integraal Afpakteam Brabant?*'. In dit hoofdstuk vindt ook een reflectie plaats op het onderzoek. Daarnaast zullen er aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden gedaan en tot slot worden er aanbevelingen gedaan voor de praktijk.

5.1 *Conclusies*

Op basis van de resultaten van het onderzoek kan gesteld worden dat er verschillende mechanismen werkzaam zijn binnen het IAB. Wanneer we kijken naar mechanismen die leiden tot de succesvolle samenwerking van het IAB, komt ten eerste het hebben van één doel naar voren als belangrijk mechanisme. Doordat er geen sprake is van verschillende organisatiebelangen en men resultaatgericht werkt, kan het hele team zich focussen op één doel. Dat dit van belang is komt overeen met de beleidstheorie, waarin men duidelijk voor ogen had dat er binnen een dergelijk integraal team geen sprake zou moeten zijn van verschillende organisatiebelangen. Ook bevestigt dit eerder onderzoek dat plaatsvond naar effectieve teams en aantoonde dat het hebben van een duidelijke missie belangrijk is voor een succesvolle samenwerking (Holland, Gaston & Gomes, 2000; Levi & Slem, 1995).

Ook de open en directe communicatie kan als een mechanisme gezien worden dat leidt tot de succesvolle samenwerking van het IAB. Het fysiek bij elkaar zitten bevorderde de spontaniteit en frequentie van de communicatie, wat volgens Hoegl & Gemuenden (2001) dan ook van groot belang is bij innovatieve projecten aangezien op die manier ideeën gedeeld en besproken kunnen worden. Door huidig onderzoek worden deze bevindingen bevestigd.

De sterke motivatie van teamleden, ofwel de passie die de teamleden hebben om misstanden in de maatschappij aan te pakken, is een belangrijk werkzaam mechanisme binnen het IAB. Teamleden zijn op deze motivatie geselecteerd en zijn bereid een stapje harder te lopen als dat nodig is. Hierbij kan gedacht worden aan het doen van extra moeite om te zorgen dat de integrale mogelijkheden die er zijn optimaal benut worden. Dat werpt z'n vruchten af. Dit bevestigt de bevindingen uit eerder onderzoek dat een hoge mate van inspanning door alle teamleden bijdraagt aan de kwaliteit van samenwerking (Hoegl & Gemuenden, 2001).

Het vertrouwen wordt als belangrijk gezien voor het tot stand komen van samenwerkingsprocessen (Webber, 2002). In het IAB is er sprake van een hoge mate van vertrouwen. Hierdoor kan men op elkaar rekenen en kan men een beroep op elkaar doen. De aanwezigheid van vertrouwen binnen het IAB kan dan ook gezien worden als een mechanisme wat het IAB ten goede komt, wat eerder onderzoek naar het belang van vertrouwen voor teameffectiviteit bevestigd.

Ook leiderschap vormt een mechanisme dat leidt tot de effectiviteit van het IAB. De resultaatgerichte sturing vanuit de leiding, zorgt ervoor dat het hebben van één doel, namelijk 'afpakresultaten', prominent blijft. Daarnaast geeft de leiding ruimte en vertrouwen om innovatief te werken. Ook door het afschermen van 'ruis' en het daarmee zorgen dat het team in staat is te blijven doen waarvoor het team in het leven is geroepen, speelt leiderschap een belangrijke rol. Deze bevinding komt overeen met de bevindingen uit meerdere onderzoeken waar leiderschap genoemd werd als belangrijke factor voor teameffectiviteit (Dionne, Yammarino, Atwater & Spangler, 2004; Levi & Slem, 1995; Noordegraaf, Geuijen & Meijer, 2011). Volgens Dionne en anderen (2004) zou een belangrijk aspect van leiderschap ook het geven van individuele waardering zijn. Uit huidig onderzoek blijkt dat naast de leiding ook mede-teamleden voor een groot deel uitmaken hoe gewaardeerd men zich voelt.

Naast de mechanismen die tot de succesvolle samenwerking van het Integraal Afpakteam Brabant leiden, komen uit dit onderzoek ook een aantal mechanismen naar voren die belemmerend werken voor de succesvolle samenwerking van het IAB.

Ten eerste komt de werkdruk de werking van het IAB niet ten goede: men is namelijk minder in staat elkaar te helpen en kan zich minder richten op innovatief werken. Deze werkdruk komt onder andere voort uit de groeiende naamsbekendheid van het IAB, die ervoor zorgt dat er steeds vaker een beroep op het team gedaan wordt. De werkdruk wordt mogelijk ook vergroot doordat er roulatie van de teamleden plaatsvindt. Nieuwe teamleden kunnen nog niet volop mee draaien en hebben daarnaast ook begeleiding nodig in het begin. Hoewel er uit

recent onderzoek naar voren komt dat er nog niet veel empirische kennis is over werkdruk binnen een team (Bedwell, Salas, Funke & Knott, 2014), lijkt het binnen de context van het IAB vooral belemmerend te werken. Met name het innovatieve aspect gaat hieronder gebukt, aangezien de meeste mensen onder tijdsdruk gemakkelijk terug vallen in het oude stramien.

Daarnaast wordt de werking van het IAB beperkt door de regelgeving omtrent het delen van informatie. Door de vele wettelijke regels waar men aan gebonden is, duurt het soms lang voordat er informatie gedeeld mag worden. Hierdoor is men niet altijd in staat om snel tot actie over te gaan. Het delen van informatie blijkt een algemeen bekend probleem bij integrale samenwerkingsvormen binnen de overheid.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat er veel verschillende factoren een bijdrage kunnen leveren aan succesvolle innovatieve integrale teamsamenwerking. De opgestelde verwachtingen worden door het onderzoek bevestigd, maar blijken te kort te schieten als het gaat om de weergave van complexiteit waarmee deze factoren met elkaar verbonden zijn. Er is sprake van een samenspel van de verschillende factoren waarbij de inzet en motivatie van de teamleden en de andere betrokkenen rondom het team een grote rol spelen.

Concluderend kan er gesteld worden dat er verschillende mechanismen werkzaam zijn binnen het Integraal Afpakteam Brabant. Mechanismen die verstorend optreden voor de werking van het IAB zijn de werkdruk en de beperkingen ten aanzien van het delen van informatie. Mechanismen die leiden tot de succesvolle samenwerking van het IAB zijn het hebben van een duidelijk doel, communicatie, motivatie, vertrouwen en leiderschap. Deze mechanismen kunnen ervoor zorgen dat verschillende organisaties binnen een integraal team succesvol kunnen samenwerken.

5.2 *Methodologische reflectie*

In deze paragraaf zullen de plus- en minpunten op onderzoekstechnisch gebied genoemd worden, die mogelijk van invloed zijn geweest op het onderzoek.

Het eerste punt dat genoemd kan worden is de verhouding van de onderzoeker tot het onderwerp van onderzoek. Doordat de onderzoeker gedurende het onderzoek deel heeft uitgemaakt van het team, konden de meeste interviews in een vertrouwde omgeving worden afgenomen voor zowel de respondent als de onderzoeker. Ook was er vaak sprake van wederzijds vertrouwen, wat een vertrouwde, open en eerlijke sfeer creëerde. Echter, doordat de onderzoeker deel heeft uitgemaakt van het team, kan hierdoor een stukje objectiviteit verloren zijn gegaan. Het is denkbaar dat dingen die ter sprake kwamen tijdens de interviews

werden geïnterpreteerd op basis van eigen ervaringen, waardoor er minder is doorgevraagd naar de daadwerkelijke redenen of motivaties van een respondent.

Wat betreft de omvang van het onderzoek kan genoemd worden dat deze vrij beperkt was. Het onderzoek had een vollediger beeld geschetst wanneer meerdere actoren, zoals bijvoorbeeld de projectleider, de externe partners en de stuurgroep, waren geïnterviewd. De bruikbaarheid van het onderzoek is gemiddeld: deels komt het tegemoet aan de vraag welke factoren tot de effectiviteit van het IAB leiden, maar het onderzoek blijkt sterker afgekaderd dan de opdrachtgever had gehoopt.

Tot slot is er een punt van aandacht te noemen met betrekking tot de betrouwbaarheid van het onderzoek. Het onderzoek is afgenomen in een periode waarin veel grote zaken binnen het team werden gedraaid. Dit aspect heeft mogelijk invloed gehad op de onderzoeksresultaten. De externe validiteit, ofwel de generaliseerbaarheid, van het onderzoek is wel vrij hoog, ondanks dat er onderzoek is gedaan naar een team met specifieke taken. De kennis die is verkregen over werkzame mechanismen binnen dit integraal team kan namelijk op andere teams toegepast worden. Hierbij moet er wel rekening gehouden worden met de context waarin de onderzochte mechanismen actief zijn.

5.3 *Aanbevelingen vervolgonderzoek*

Naar aanleiding van de vorige paragraaf kunnen er enkele aanbevelingen worden gedaan voor vervolgonderzoek. Onderzoek naar het inzetten van ‘afpakken’ in de strijd tegen georganiseerde misdaad kan achterhalen of dit een effectief middel is om het signaal afgeven dat misdaad niet loont. Daarnaast zou onderzoek dat zich richt op de processen die zich afspelen op hoger organisatorisch niveau, inzicht kunnen bieden in randvoorwaarden die essentieel zijn voor het succesvol integraal samenwerken in een team. Hierbij zou in het bijzonder aandacht besteed kunnen worden aan de rol die een projectleider daarbij kan spelen, aangezien eerder onderzoek het belang van strategisch leiderschap aantoonde (Kotter, 2000). In dit onderzoek is er op verkennende wijze aandacht voor dit onderwerp geweest, maar een verdiepend onderzoek naar de rol van een projectleider ten opzichte van het strategische niveau en de gevolgen die dit heeft voor de uitvoering van een project zou extra inzicht en kennis kunnen verschaffen op dit gebied.

5.4 *Aanbevelingen voor het Integraal Afpakteam Brabant*

Naar aanleiding van het onderzoek wil ik onderstaande aanbevelingen met u delen die gebaseerd zijn op de informatie die verkregen is uit de interviews met de respondenten.

Aangegeven werd door de respondenten dat er door de hoge werkdruk weinig tijd is om bezig te zijn met het ontwikkelen en bedenken van innovatieve werkwijzen. Omdat het innovatieve aspect binnen het IAB ook van belang is en het team het ook leuk vindt om nieuwe dingen te proberen, is het raadzaam om te zoeken naar een manier waarop dit toch een grotere plaats kan krijgen. Het is waarschijnlijk dat de werkdruk hoog blijft, mede gezien de groeiende bekendheid van het IAB in de regio en de verbinding die voor de komende drie jaar is gemaakt aan de 'actieprogramma's' van de Taskforce Brabant-Zeeland. Dit brengt met zich mee dat er een meer structurele oplossing moet worden gezocht. Hier kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het organiseren van een *backoffice* voor administratieve werkzaamheden en de afhandeling van zaken. Op die manier kan het IAB zich bezig blijven houden met innovatie, wat van belang is om te kunnen blijven anticiperen op de continue veranderende criminaliteit. Nieuwe innovatieve methoden zouden via bestaande leeromgevingen binnen de moederorganisaties uitgeleerd of uitgedragen kunnen worden.

De werkdruk werkt ook op andere manieren door. Er is soms bijvoorbeeld weinig tijd om financiële kennis van zaken over te brengen aan de teamleden die geen financiële achtergrond hebben. In het onderzoek werd ook aangegeven door de teamleden van de politie met een financiële achtergrond en teamleden van de FIOD dat de samenstelling van het team verbeterd kan worden. Men is van mening dat er naar verhouding meer teamleden met een financiële achtergrond bij zouden moeten komen. De personen zonder financiële achtergrond vinden dat de verhouding goed is. Mijn inhoudelijke kennis over de aard van het werk is niet toereikend om hierover tot een gewogen conclusie te komen, maar ik zou de leiding willen aanbevelen om met de financiële experts in gesprek te gaan om zo tot een gewogen oordeel en beslissing te komen omtrent de samenstelling, dan wel uitbreiding van het team.

6. Literatuur

Afpakken oneigenlijk bezit. (2014, 27 maart). Geraadpleegd op 10 juni 2014, via de Nederlandse politie website: http://www.politie.nl/nieuws/2014/maart/27/03-afpakken-oneigenlijk-bezit.html

Amason, A. C., Thompson, K. R., Hochwarter, W. A., & Harrison, A. W. (1995). An Important Dimension in Successful Management Teams. *Organizational Dynamics, 24*(2), p. 20-35.

Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., & Burnes, B. (2005). *Work Psychology. Understanding Human Behavior in the Workplace* (4th ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.

Bedwell, W. L., Salas, E., Funke, G. J., & Knott, B. A. (2014). Team workload: A multilevel perspective. *Organizational Psychology Review, 4*(2), p. 99-123.

Beke, B., Torre, E. van der, & Duin, M. van. (2010). Stads- en regioscan in de grootste Brabantse gemeenten. Geraadpleegd op 11 juni 2014, via de Centrum voor criminaliteitspreventie veiligheid website: http://www.hetccv.nl/binaries/content/assets/ccv/dossiers/grote-steden/brabant_stads-en_regioscan.pdf

Bezwaar tegen financieel beheer, jaarverslag zeer moeizaam tot stand gekomen. (?). Geraadpleegd op 16 juni 2014, via de site van de Algemene Rekenkamer in het kader van Verantwoordingsonderzoek: http://verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl/2012/venj/bezwaar-tegen-financieel-beheer-jaarverslag-zeer-moeizaam-tot-stand-gekomen

Bijlage behorend bij '*Nota bestuurlijk overleg inzake Integrale Afpakteams*' (2014).

Boeije, H., 't Hart, H.,& Hox, J. (2009). Onderzoeksmethoden. Den Haag: Boom onderwijs

Bunt, H. G. van de (2003). 'Organised Crime Policies in the Netherlands', in C. Fijnaut & L. Paoli, *Organised Crime in Europe.* Dordrecht: Springer.

Corsel, M. (2011). Plan van Aanpak Integraal Afpakteam Brabant.

Corsel, M. (2013). Project Ontwikkelingsplan Integraal Afpakteam Brabant.

Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management, 17*(2), p. 177-193.

Fijnaut, C., & Paoli, L. (2003). *Organised Crime in Europe.* Dordrecht: Springer.

Gestel, B. van, & Verhoeven, M. (2011). Obstakels voor samenwerking; Bevindingen uit de

procesevaluatie van de programmatische aanpak mensenhandel. Justitiële verkenningen, 37(2), p. 23-39.

Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork Quality and the Succes of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science, 14*(4), p. 435-449.

Holland, S., Gaston, K., & Gomes, J. (2000). Critical success factors for cross-funcional teamwork in new product development. International Journal of Management Reviews, 2(3), p. 231-259.

Horwath, J., & Morrison, T. (2007). Collaboration, integration and change in children's services: Critical issues and key ingredients. *Child Abuse & Neglect, 31*, p. 55-69.

Houdt, J.F. van, & Schinkel, W. (2013). Het Nieuwe Contractualisme; Bestuursrationaliteiten op het gebied van criminaliteit aan het begin van de 21ste eeuw. *Sociologie, 9*(2), p. 129–150.

Jansen, F., & Gorissen, I. (2013). Kilo's, kerels én pegels. Op weg naar een effectieve financiële aanpak door de politie van wijk tot wereld. Cahiers Politiestudies, 29, p. 279-300.

Kotter, J. P. (2000). *Leiderschap bij verandering.* Schoonhoven: Academic Service.

Kruisbergen, E. W., Bunt, H. G. van de, & Kleemans, E. R., m.m.v. Kouwenberg, R. F., Huisman, K., Meerts, C. A., & Jong, D. de (2012). Georganiseerde criminaliteit in Nederland, Vierde rapportage op basis van de Monitor Georganiseerde Criminaliteit. Meppel: Boom Lemma uitgevers. Onderzoek en beleid 306.

Levi, D., & Slem, C. (1995). Team work in research and development organizations: The characteristics of successful teams. *International Journal of Industrial Ergonomics, 16*, p. 29-42.

Noordegraaf, M., Geuijen, K., & Meijer, A. (2011). *Handboek publiek management.* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Openbaar Ministerie & Politie. (2013). Verantwoording aanpak georganiseerde criminaliteit 2012.

Pest, M. te, Nieuwdorp, S., Smeets, B., & Wijnen, E. van (2012). Verwevenheid van onder- en bovenwereld bij georganiseerde criminaliteit. Een overzichtsstudie: aard en oorzaken. *Regionaal Informatie en Expertise Centrum (RIEC) Zuid-West Nederland*

Proehl, R. A. (1997). Enhancing the effectiveness of cross-functional teams. *Team Performance Management, 3*(3), p. 137-148.

Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for

Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review, 61*(4), p. 414-423.

Schijndel, R. van (2011). Integraal Afpakteam Brabant, Samen innoveren.

Schruijer, S., & Vansina, L. (2011). 'Samenwerking over organisatiegrenzen als psychologische opgave', in M. Noordegraaf, K. Geuijen & A. Meijer, *Handboek publiek management.* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cohen, D. (2012). Teams Are Changing: Are Research and Practice Evolving Fast Enough? *Industrial and Organizational Psychology, 5*, p. 2-24.

Webber, S. S. (2002). Leadership and trust facilitating cross-functional team success. Journal of Management Development, 21(3), p. 201-214.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly, 12*, p. 451-483.

Bijlage 1: Topiclijsten

Topiclijst / vragenlijst teamleden

Introductie onderzoeker en onderzoek

1. Algemeen
- welke organisatie
- soort onderzoeken (lang/kort)
- hoelang werkzaam bij het IAB

2. Persoonlijk functioneren
- reden om te solliciteren
- hoe ervaar je het werken bij het IAB?
- ruimte is voor eigen inbreng
- word je gestimuleerd om creatief/buiten de kaders te denken?
- wordt dit [bovenstaande vraag] gewaardeerd?

3. Teamsamenwerking
- kan je iets vertellen over de communicatie in het team?
- is er een verschil tussen je huidige leidinggevende en de leidinggevende bij je moederorganisatie?
- hoe is het vertrouwen in het team?
- hoe komen keuzes/besluitvorming tot stand?
- komt het wel eens voor dat verschillende belangen een rol spelen?
- hoe vind je de teamsamenstelling?*
- wat vind je van de tijdelijke aanstelling van teamleden?*

4. (Moeder)organisatie
- wat is de rol van je moederorganisatie?
- denken jullie als team verder dan het belang van jullie eigen organisatie?
- faciliteert jouw moederorganisatie als jij iets nodig hebt? (praktisch vs. informatie)
- zijn er wel eens problemen voorgevallen tussen jou, het IAB en je moederorganisatie? En zo ja, in welke mate heb je daar last van gehad?

5. Integraal Afpakteam Brabant
- verifiëren beleidstheorie (het bundelen van mogelijkheden, informatie, en verschillende organisatiebelangen over boord zetten) door deze voor te leggen aan respondent
- ben je afpakken gaan zien als doeltreffend middel/wanneer je weer terug keert naar je moederorganisatie, zou je dan vaker 'afpakken' als middel inzetten?
- vind je het integraal samenwerken een meerwaarde hebben en zo ja, waarom?
- pakt het IAB beter af dan andere organisaties die aan afpakken doen?
- zijn de juiste personen/partijen goed te betrekken/te bereiken?
- zijn er dingen die je bij het IAB hebt geleerd, bijv. van je collega's of op een andere manier?
- zijn er verbeterpunten?

6. Afsluitend
- zijn er nog dingen waarvan je denkt dat het belangrijk is om te noemen, waar ik niet naar gevraagd heb?

Dankwoord

Topiclijst / vragenlijst teamleider

Introductie onderzoeker en onderzoek

1. Persoonlijk functioneren
- reden om te solliciteren
- hoe ervaar je het werken bij het IAB?

3. Teamsamenwerking
- kan je iets vertellen over de communicatie in het team?
- hoe is het vertrouwen in het team? (doorvragen: altijd al geweest, speciaal aandacht aan besteed?)
- hoe vindt je de motivatie in het team? (doorvragen: altijd al geweest, speciaal aandacht aan besteed?)
- in welke mate is er ruimte voor eigen inbreng van teamleden?
- hoe komen keuzes/besluitvorming tot stand?

- komt het wel eens voor dat verschillende belangen een rol spelen?

- het buiten de kaders denken, hoe gaat dat in zijn werk?
- gebeurt dit buiten de kaders denken genoeg?
- hoe vind je de teamsamenstelling?*
- wat vind je van de tijdelijke aanstelling van teamleden?*

4. Integraal samenwerken/participerende organisaties
- hoe gaat het 'integraal samenwerken'? (naar verwachting of voor verbetering vatbaar?)
- hoe is de samenwerking met de moederorganisaties? (doorvragen: altijd al zo geweest, of?)
- wat is 'ruis' en in welke mate beïnvloed dat jouw rol als leidinggevende?

5. Integraal Afpakteam Brabant
- verifiëren beleidstheorie (het bundelen van mogelijkheden, informatie, en verschillende organisatiebelangen over boord zetten) door deze voor te leggen aan respondent
- zijn er verbeterpunten?

6. Afsluitend
- zijn er nog dingen waarvan je denkt dat het belangrijk is om te noemen, waar ik niet naar gevraagd heb?

Dankwoord

* = deze vragen zijn toegevoegd nadat dit meermaals ter sprake kwam in de interviews

Bijlage 2: Overzicht codes

Afpakken

Belangen moederorganisatie

Beleidstheorie

Bereik en betrokkenheid partners

Besluitvorming

Breda en Den Bosch onderling

Buiten de paden

Communicatie

Communicatiemiddelen

Eén doel

Een team

Faciliteiten

Geschikte collega's

Informatie-uitwisseling

Integraal samenwerken

Leren

Mening over het IAB

Netwerk

Nieuwe ideeën

Overig

Problemen moederorganisatie vs. IAB

Reden participatie moederorganisatie

Reden solliciteren

Ruimte

Samenstelling

Signaal overheid t.o.v. burgers

Stimulans

Tijdelijke aard aanstellingen

Tijdsdruk

Verbeterpunten

Verschil in leidinggeven

Verschil oude en nieuwe organisatie

Vertrouwen

Waardering

Werkwijze