

THEMA'S: PUBLIEKE VEILIGHEIDSZORG

RUBRIEK: OPINIE &amp; DEBAT

# IN KETENS WERKEN DOE JE NIET ALLEEN



Illustratie: Hans Sprangers

DEEL   PRINT DIT ARTIKEL 

NAAR HOME

17 februari 2017

AUTEUR: RICK VAN DER KLEIJ

Rick van der Kleij is werkzaam bij TNO.

**Meer en meer wordt er in ketenverband gewerkt op organisatieoverschrijdende beleidsterreinen. Zoals jeugdcriminaliteit, terrorisme en overlast door verwarde personen. De samenwerkende schakels in veiligheidsketens leveren niet altijd excellente prestaties. Maar die liggen binnen handbereik door te leren van onderzoek naar teams.**

Een keten ontstaat veelal rond een ketenprobleem: een (maatschappelijk) probleem dat alleen door meerdere partijen samen opgelost kan worden. Maar wat is nu precies een keten? De [Nederlandse Overheid Referentie Architectuur \(NORA\)](#) beschrijft een keten als: “een samenwerkingsverband tussen organisaties die naast hun eigen doelstellingen, een of meer gemeenschappelijk gekozen (of door de politiek opgelegde) doelstellingen nastreven. Deze ketenpartners zijn zelfstandig, maar zijn ook afhankelijk van elkaar waar het gaat om het bereiken van de gezamenlijke doelstellingen (ketendoelstellingen)”.

Een keten is in essentie dus een *samenwerkingsverband*. Dit betekent dat meerdere partijen samenwerken. Een goede samenwerking is van belang in de aanpak van complexe maatschappelijke problemen, zoals terrorisme of jihadistisch geweld. Samenwerken bevordert dat ketenpartners gebruikmaken van elkaars expertise en contacten. Samenwerken voorkomt dat ketenpartners dezelfde problemen afzonderlijk gaan aanpakken. Wat betreft nationale veiligheid is er sprake van een structurele samenwerkingsvorm, waarbij partijen op een lange termijn met elkaar samenwerken. Er staat dan ook wat op het spel.

[Sleutelcompetenties voor teams laten zich eenvoudig vertalen naar ketens](#)

De overheid heeft de mond vol van samenwerking als het gaat om de bestrijding van extremisme en terrorisme. Maar weet zij wel hoe dat moet? In de praktijk kom ik nog (te) vaak voorbeelden tegen van verbeterpunten in ketensamenwerking. Eigen

belangen die voorop worden gesteld of die haaks staan op die van andere ketenpartners. Informatie die niet of niet tijdig wordt gedeeld. Of het komt voor dat ketenpartners elkaar onvoldoende kennen om te weten wie welke rol vervult. Ik vraag mij af of de overheid zich laat adviseren over ketensamenwerking. En zo ja:

zijn deze adviseurs dan op de hoogte van de laatste wetenschappelijke inzichten over hoe succesvolle samenwerkingsverbanden functioneren?

Ik meen dat [sleutelcompetenties voor teams](#) zich eenvoudig laten vertalen naar ketens. Sleutelcompetenties zijn eigenschappen van teams die bewezen bijdragen aan het succesvol functioneren. Een sleutelcompetentie is bijvoorbeeld *teamoriëntatie*: er moet een voorkeur zijn bij alle ketenpartners om ketenproblemen gezamenlijk aan te pakken en andere partijen hierin te ondersteunen waar nodig. Een ander voorbeeld is ondersteunend gedrag: het bieden van feedback en coaching en het overnemen van taken van ketenpartners als bij hen een hoge werkdruk is geconstateerd. Een laatste voorbeeld dat ik hier wil noemen is *adaptieve capaciteit*: een keten moet het vermogen hebben om zich te kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. Dit lijken mij zonder uitzondering competenties waar nog veel progressie op te behalen is.

[Veiligheidsketens kunnen leren van onderzoek naar teams](#)

In antwoord op de vraag hoe ketenpartners beter kunnen samenwerken heb ik willen betogen dat veiligheidsketens kunnen leren van onderzoek naar teams. Nadere kennisopbouw over specifieke interventies gericht op het verkrijgen van teamcompetenties door ketens lijkt, gewenst om te komen tot een veiliger maatschappij.

<<

*Rick van der Kleij is werkzaam bij TNO. Hij is beschikbaar voor vragen en discussies via e-mail: [rick.vanderkleij@tno.nl](mailto:rick.vanderkleij@tno.nl).*