

Veilig Uitgaan Delft

Dat doen we samen!

Een onderzoek naar het functioneren van het netwerk Veilig Uitgaan in de binnenstad van de gemeente Delft

Masterthesis Bestuurskunde

Amber Heij, 311173

Pauline Valkenburg, 364332

Begeleider, Prof. dr. E.H. Klijn

Tweede lezer, Prof. dr. J.F.M. Koppenjan

Avondopleiding Bestuurskunde

Erasmus Universiteit

Rotterdam, 18 september 2013

Voorwoord

Deze masterthesis is het sluitstuk van onze studie Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Centraal in deze masterthesis staat een bestuurskundig netwerk dat uit zowel publieke als private actoren bestaat. Tijdens de module 'Sturing in de Publieke Sector' in het masterjaar zijn wij in contact gekomen met het netwerk Veilig Uitgaan in de gemeente Delft. De veelzijdigheid van het netwerk intrigeerde ons, de heer Klijn zette ons op het spoor te onderzoeken of het netwerk Veilig Uitgaan onderwerp kon worden van onze masterthesis. Na overleg met de gemeente Delft bleek dat bij hen behoefte was aan een onderzoek naar de effectiviteit van het netwerk. In samenspraak met de gemeente Delft is dit onderzoek naar het netwerk, de aansturing en de effectiviteit van het netwerk Veilig Uitgaan tot stand gekomen.

De afgelopen twee jaar stond voornamelijk in het teken van studeren. De combinatie van twee avonden in de week college, tentamens, verschillende groepsopdrachten, een fulltime baan en ons privéleven maakt dat vooral op sociaal en privégebied keuzes gemaakt moesten worden en concessies gedaan moesten worden. Dit aangezien de studie veelal op de eerste plaats kwam. De afronding van deze masterthesis heeft dan ook twee kanten. Enerzijds is het een afsluiting van twee intensieve jaren van kennisuitwisseling, waarin we veel geleerd hebben, tot nieuwe inzichten zijn gekomen en zelfs kennis hebben gemaakt met de wereld van het openbaar bestuur in andere Europese landen. Anderzijds gaat op dit moment, het moment dat de studie is afgerond, een (oude) nieuwe wereld voor ons open. Namelijk de wereld waarin geen rekening gehouden hoeft te worden met collegeavonden, tentamens en deadlines van opdrachten.

De keuze om deze masterthesis samen te schrijven, bleek voor ons een goede keuze te zijn; door het samenwerken werden we gestimuleerd om door te gaan als het even tegen zat. We hebben veel gehad aan ons mantra: 'het komt allemaal goed'. Daarnaast hebben we onszelf, tijdens de hittegolf van deze zomer, voorgehouden dat in oktober, na afronding van het onderzoek, de zon nog steeds schijnt!

De afronding van de studie Bestuurskunde was niet gelukt zonder de hulp en steun van bepaalde personen. In dit voorwoord willen we graag gebruik maken van de mogelijkheid om deze belangrijke personen en instanties te bedanken, die ons de afgelopen twee jaar onvoorwaardelijk gesteund hebben. Allereerst willen wij onze werkgevers, Eenheid Den Haag (politiekorps Haaglanden) en Hogeschool Rotterdam bedanken voor de ruimte en flexibiliteit die zij ons geboden hebben. De heer Klijn als afstudeerbegeleider voor zijn opbouwende feedback, waardoor wij na elke bijeenkomst weer tot nieuwe inzichten kwamen. Ook gaat onze dank uit naar de heer Koppenjan als tweede lezer. Onze collega-studenten uit de scriptiekring voor het delen van hun ervaringen en onze collega-studenten voor de lekkernijen en zoetigheden tijdens de collegeavonden. Onze vrienden voor het begrip dat zij hadden, wanneer wij een gezellige avond afzegden vanwege studieverplichtingen. Onze familie voor alle bemoedigende woorden en duwtjes in de rug wanneer we deze het meest nodig hadden. Maar vooral Giel en Karel voor hun geduld, incasseringsvermogen en liefde de afgelopen twee jaar! Heel hartelijk Bedankt!

Pauline Valkenburg & Amber Heij

Managementsamenvatting

Focus op de praktijk: het netwerk Veilig Uitgaan als vertrekpunt

In de gemeente Delft is het netwerk Veilig Uitgaan actief met als doel het creëren van een veilig uitgaansklimaat en een gunstig ondernemersklimaat. Het netwerk Veilig Uitgaan bestaat uit de volgende publieke en private actoren: de gemeente Delft, Koninklijke Horeca Nederland – afdeling Delft, Politie Haaglanden – politiebureau Delft, Brandweer Delft - Rijswijk en het Openbaar Ministerie. Deze actoren werken samen binnen het netwerk om de netwerkdoelen te realiseren. Om deze netwerkdoelen te kunnen realiseren heeft het netwerk Veilig Uitgaan verschillende maatregelen ontwikkeld en uitgevoerd. Eén van de uitvoeringsactiviteiten is het SUS-team. Het SUS-team bestaat uit twee gecertificeerde beveiligingsmedewerkers die in het weekend, tijdens de nachtelijke uren, werkzaam zijn in het uitgaansgebied in de gemeente Delft. Het SUS-team heeft als taak om uitgaansincidenten in de kiem te smoren door het uitgaanspubliek aan te spreken en te sussen. Het SUS-team als uitvoeringsactiviteit behoort tot de eerder getroffen maatregelen van het netwerk Veilig Uitgaan.

Focus op de theorie: Netwerktheorie als leidraad

Netwerk

Een netwerk bestaat uit verschillende actoren, die samenwerken om de gestelde netwerkdoelen te bereiken. Het netwerk heeft verschillende kenmerken die afhankelijk zijn van de deelnemende actoren. Elke actor heeft zijn perceptie van het probleem, de mogelijke oplossingen en van de overige actoren. Ook brengen de actoren verschillende hulpbronnen in het netwerk in. Door de inbreng van deze hulpbronnen ontstaat er afhankelijkheid tussen de actoren. Om als netwerk de netwerkdoelen te kunnen realiseren is het noodzakelijk dat de actoren hun hulpbronnen beschikbaar stellen in het netwerk en dat de actoren samenwerken. Om te kunnen samenwerken is het noodzakelijk dat er een bepaalde mate van vertrouwen in het netwerk aanwezig is. Dit maakt dat samenwerken in een netwerk een dynamisch proces is.

Aansturing

Om deze samenwerking in een dynamisch proces te structureren en te coördineren kan een netwerkmanager worden aangesteld. De netwerkmanager kan strategieën hanteren om het netwerkproces op gang te houden en om tot besluiten te komen in het netwerk. De interventies van een netwerkmanager zijn gericht op het bereiken van resultaten in het netwerk.

Effectiviteit

Het vooraf stellen van doelen in een netwerk is lastig, aangezien deze doelen in het dynamische proces kunnen veranderen of kunnen worden bijgesteld. Deze vorm van vrijheid is nodig om actoren betrokken te houden bij het proces, zodat zij de kans krijgen invloed uit te oefenen op de netwerkdoelen. De effectiviteit van het netwerk kan niet alleen aan de hand van het stellen van doelen worden bepaald, aangezien deze niet altijd gemeten kunnen worden. Een andere indicatie voor effectiviteit is de waardering van de actoren over het netwerkproces. Hierbij worden niet de resultaten van het netwerk als uitgangspunt genomen, maar staat de waardering van de actoren over bijvoorbeeld het oplossen van conflicten en de tevredenheid over het bereikte resultaat centraal.

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de kenmerken van het netwerk Veilig Uitgaan. Daarnaast zijn zowel de onderzoekers als de gemeente Delft geïnteresseerd in de effectiviteit van het netwerk. Een belangrijk element hierbij is de aansturing van het netwerk. De veronderstelling is dat de kenmerken en de aansturing door de netwerkmanager bijdragen aan de effectiviteit van het netwerk. Om dit te kunnen onderzoeken wordt het netwerk Veilig Uitgaan onderzocht aan de hand van één van de uitvoeringsactiviteiten van het netwerk, namelijk 'het SUS-team'. De keuze om aan de hand van één uitvoeringsactiviteit de effectiviteit van het netwerk Veilig Uitgaan te onderzoeken wordt gevoed door de veronderstelling, dat het functioneren van het SUS-team sterk verbonden is met het functioneren en de effectiviteit van het netwerk. De veronderstelling is dat de werkwijze en de aansturing van het SUS-team inzicht geeft in het functioneren en in de effectiviteit van het netwerk Veilig Uitgaan.

De bovenstaande redenering heeft geresulteerd in de volgende centrale vraag:

Op welke wijze is het netwerk Veilig Uitgaan georganiseerd, hoe vindt de aansturing plaats en in hoeverre is het netwerk effectief?

Om tot beantwoording van deze centrale vraag te komen is het onderzoek verdeeld in vier deelonderzoeken. Deze vier deelonderzoeken zijn gericht op:

- de wijze waarop het netwerk Veilig Uitgaan georganiseerd is;
- de aansturing van het netwerk Veilig Uitgaan, waarbij de toegepaste netwerkmanagementstrategieën centraal staan;
- de empirische bevindingen over het functioneren van het SUS-team;
- de gepercipieerde effectiviteit van het netwerk Veilig Uitgaan.

De wijze van onderzoek

De onderzoeksstrategie van dit onderzoek is een gevalstudie, waarbij het netwerk Veilig Uitgaan centraal staat. In het onderzoek zijn verschillende methoden toegepast om de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek te vergroten. Door het toepassen van de verschillende methoden is zowel op kwalitatieve wijze als op kwantitatieve wijze data gegenereerd. Door het op kwantitatieve wijze data te verzamelen, is het mogelijk om data meetbaar te maken en vormt dit een ondersteuning van de kwalitatieve data.

De toegepaste methoden zijn:

- inhoudsanalyse van de beschikbare documenten;
- het afnemen van semigestructureerde interviews met zowel de actoren van het netwerk Veilig Uitgaan als de actoren betrokken bij de uitvoering van het SUS-team;
- het afnemen van een enquête onder de bovenstaande respondenten;
- participerende observaties tijdens de netwerkvergaderingen van het netwerk Veilig Uitgaan en tijdens de werkzaamheden van het SUS-team.

Voor dit onderzoek is gekozen om naast de respondenten van het netwerk Veilig Uitgaan ook de actoren die betrokken zijn bij de uitvoering van het SUS-team te interviewen en enquêtes af te nemen. Een belangrijk argument voor de keuze om actoren van het netwerk en de actoren betrokken

bij de uitvoering te bevragen, is gelegen in de eerdere veronderstelling dat het SUS-team als uitvoeringsactiviteit sterk verbonden is met het functioneren en de effectiviteit van het netwerk Veilig Uitgaan.

Focus op de uitkomsten van het onderzoek

Kenmerken van het netwerk

Het netwerk bestaat uit vijf formele actoren, te weten: de gemeente Delft, de Koninklijke Horeca Nederland - afdeling Delft, de politie Haaglanden – politiebureau Delft, de Brandweer Delft – Rijswijk en het Openbaar Ministerie. In 2007 hebben deze actoren de samenwerkingsovereenkomst 'Veilig Uitgaan Delft, Dat doen we samen!' ondertekend. De achtergronden van de actoren zijn verschillend. Aan het netwerk nemen zowel publieke actoren als een private actor deel. Gezamenlijk verrichten deze actoren inspanningen om een veilig uitgaansklimaat en een gunstig ondernemersklimaat in de gemeente Delft te realiseren. Een voorbeeld van deze inspanningen is de totstandkoming van en de uitvoering van het SUS-team.

Het netwerk kenmerkt zichzelf door een onevenredige verdeling aan hulpbronnen. Deze onevenredige verdeling van hulpbronnen maakt dat de actoren afhankelijk zijn van elkaar en met elkaar (moeten) samenwerken om een veilig uitgaans- en een gunstig ondernemersklimaat te bereiken. Over het algemeen vindt er veel interactie plaats met de actoren die beschikken over de meeste hulpbronnen, toch kan dit niet gezien worden als een gouden regel in het netwerk. Ondanks dat het beveiligingsbedrijf geen actor is van het netwerk en het beveiligingsbedrijf slechts twee hulpbronnen tot zijn beschikking heeft, vindt er met het beveiligingsbedrijf veel interactie plaats. Verder komt naar voren dat de actoren geen eenduidige perceptie hebben van het veiligheidsprobleem in de binnenstad van Delft, maar dat zij het veiligheidsprobleem vanuit hun professionele achtergrond benaderen. Wel geven de actoren afzonderlijk van elkaar aan dat het SUS-team een oplossing is voor het (gepercipieerde) veiligheidsprobleem. Het netwerk Veilig Uitgaan wordt gekenmerkt als een leiderorganisatienetwerk. Afsluitend wordt opgemerkt dat over het algemeen een hoge mate van vertrouwen aanwezig is in het netwerk. Deze hoge mate van vertrouwen houdt niet in dat actoren alle informatie vanzelfsprekend met elkaar delen. Door de actoren wordt een afweging gemaakt welke informatie met wie gedeeld kan worden. De gevoeligheid van de informatie is hierin doorslaggevend.

Aansturing

In het netwerk Veilig Uitgaan komen de netwerkmanagementstrategieën: 'verbinden', 'exploreren' en 'arrangeren' overwegend naar voren in het handelen van de netwerkmanager. De verbindende strategie van de netwerkmanager wordt door alle respondenten positief gewaardeerd en wordt gekoppeld aan de persoonlijkheid van de netwerkmanager. De netwerkmanagementstrategie 'procesafspraken' wordt door de respondenten nagenoeg niet herkend in het handelen van de netwerkmanager. Uit het onderzoek blijkt dat de gemaakte procesafspraken binnen het netwerk Veilig Uitgaan voornamelijk afkomstig zijn uit de samenwerkingsovereenkomst uit 2007. Tot op heden heeft er geen actualisatie plaatsgevonden van deze samenwerkingsovereenkomst. In het netwerk ligt de nadruk niet op het maken procesafspraken en/of het formaliseren van deze samenwerking.

Functioneren van het SUS-team

Het SUS-team, als uitvoeringsactiviteit van het netwerk Veilig Uitgaan, bestaat uit drie actoren, te weten: de gemeente Delft, de politie van Delft en het beveiligingsbedrijf. De gemeente Delft is opdrachtgever en financiert het SUS-team. De politie heeft een coördinerende en een faciliterende taak. De uitvoering van het SUS-team vindt volledig plaats door het beveiligingsbedrijf. Het beveiligingsbedrijf is geen lid van het netwerk Veilig Uitgaan, maar woont wel op uitnodiging van de netwerkmanager de netwerkvergaderingen bij wanneer het SUS-team specifiek onderwerp is van de vergadering. De werkzaamheden van het SUS-team kunnen in twee categorieën worden ingedeeld:

- werkzaamheden gericht op de openbare orde;
- werkzaamheden gericht op de samenwerking met de portiers.

De werkzaamheden van het SUS-team gericht op de openbare orde worden in samenwerking met de politie uitgevoerd en zijn gericht op het creëren van een veilig uitgaansklimaat. De werkzaamheden van het SUS-team, die gericht zijn op de samenwerking met de portiers hangen samen met het creëren van een gunstig ondernemersklimaat. Bij de uitvoering van het SUS-team zijn twee communicatielijnen te onderscheiden:

- communicatie tijdens de dienst;
- schriftelijke rapportage over de inzet van het SUS-team.

Tijdens de dienst heeft het SUS-team contact met de politie en met de portiers. Met de politie heeft het SUS-team fysiek contact en contact via de telefoon. Met de portiers heeft het SUS-team fysiek contact en contact via de portofoon. Het SUS-team maakt aan het eind van elke dienst een rapportage op over de incidenten die tijdens de dienst hebben plaatsgevonden. De items die onderwerp zijn in de rapportage van het SUS-team zijn tot stand gekomen door de ervaringen en inzichten van het beveiligingsbedrijf. Er worden geen inhoudelijke richtlijnen gesteld vanuit de gemeente Delft als opdrachtgever aan de rapportage van het SUS-team. Met betrekking tot de uitvoering van het SUS-team zijn weinig werkafspraken formeel vastgelegd. Wel is een relatie zichtbaar tussen de gemaakte werkafspraken en de werkzaamheden van het SUS-team. Hetgeen dat is vastgelegd, wordt nageleefd. In het netwerk is een verschuiving in de aanpak van knelpunten zichtbaar. Ten tijde van de oprichting van het SUS-team werden operationele knelpunten in het netwerk ingebracht, besproken en opgelost. Tegenwoordig worden operationele knelpunten besproken met de direct betrokken actoren en naar eigen inzicht, veelal buiten het netwerk, opgelost. Een gevolg kan zijn dat de gemeente als opdrachtgever en financier van het SUS-team niet, of later op de hoogte wordt gebracht van knelpunten. Om uitspraken te kunnen doen over de resultaten van het SUS-team is een onderscheid gemaakt tussen de output en de outcome van het SUS-team. De output van het SUS-team heeft betrekking op de inzet van het SUS-team. Om uitspraken te kunnen doen over de outcome van het netwerk is bekeken of het SUS-team bijdraagt aan de realisatie van de netwerkdoelen van het netwerk Veilig Uitgaan. Een toename is zichtbaar in het optreden van het SUS-team bij incidenten waarbij drugs in het spel is en waarbij het SUS-team een beroep doet op politieondersteuning. Deze stijging kan een mogelijk verband hebben met goede band die het SUS-team heeft met de politie van Delft en met het gevoerde antidrugsbeleid van het beveiligingsbedrijf. Het SUS-team als uitvoeringsactiviteit valt onder de mix van maatregelen die het netwerk inzet om de netwerkdoelen te bereiken. Naar aanleiding van de positieve resultaten van het veiligheidsbelevingsonderzoek dat is uitgevoerd na de invoering van het SUS-team in de gemeente

Delft, is het aannemelijk dat het SUS-team een bijdrage heeft geleverd aan de realisatie van de netwerkdoelen van het netwerk Veilig Uitgaan.

Effectiviteit van het netwerk

De effectiviteit van het netwerk is aan de hand van twee verschillende theorieën onderzocht. Op basis van de theorie van Provan en Kenis, waarbij de mate van de aanwezigheid van de contingentiefactoren in het netwerk in relatie met de organisatievorm is onderzocht, kan gesteld worden dat het netwerk beschouwd kan worden als deels effectief. Om een uitspraak te kunnen doen over de contingentiefactoren in samenhang met de organisatievorm is bekeken in welke mate de vier contingentiefactoren aanwezig zijn in het netwerk Veilig Uitgaan. Uit de analyse blijkt dat de mate contingentiefactoren 'aantal netwerkliden' en 'behoefte aan netwerkcompetenties' in het netwerk Veilig Uitgaan aansluiten bij een leiderorganisatienetwerk. Verder onderzoek naar de effectiviteit van het netwerk Veilig Uitgaan op basis van de theorie op het gebied van netwerkeffectiviteit wijst uit dat het netwerk effectief is. Hierbij zijn zowel de inhoudelijke uitkomsten als de procesuitkomsten van het netwerk onderzocht. Naar aanleiding van de interviews en enquêtes wordt zichtbaar dat de respondenten positieve waarderings toekennen aan de variabelen die onderzocht zijn met betrekking tot de inhoudelijke effectiviteit, waarbij de actoren die betrokken zijn bij de uitvoering van het SUS-team positiever antwoord gaven dan de actoren van het netwerk. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat de actoren die betrokken zijn bij de uitvoering van het SUS-team in de praktijk meer zien van de resultaten die het SUS-team bewerkstelligt. De positieve waarderings met betrekking tot de procesuitkomsten zijn vooral toe te schrijven aan de sturing door de netwerkmanager. Zowel de positieve waarderings voor de inhoudelijke uitkomsten als de positieve waarderings voor de procesuitkomsten maken dat het netwerk Veilig Uitgaan effectief beschouwd kan worden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Managementsamenvatting	3
Hoofdstuk 1 Inleiding	11
§ 1.1 Context, incidenten, beleidskaders en lokale invulling	11
§ 1.2 Beschrijving van de Stuurgroep Veilig Uitgaan en afbakening van het onderzoek.....	12
§ 1.3 Doelstelling	13
§ 1.4 Centrale vraagstelling	13
Hoofdstuk 2 Governance & netwerken.....	14
§ 2.1 Van government naar governance	14
§ 2.2 Wicked problems.....	15
Hoofdstuk 3 Kenmerken van een netwerk.....	18
§ 3.1 Netwerk	18
§ 3.2 Kenmerken van een netwerk	18
Hoofdstuk 4 Inrichting van het netwerk.....	24
§ 4.1 Organisatievormen	24
Hoofdstuk 5 Procesontwerp.....	27
§ 5.1 Netwerkmanagement.....	27
§ 5.2 Procesarchitect & Procesmanager	27
§ 5.2.1 Procesafspraken & procesontwerp	27
§ 5.2.2 Managementstrategieën	31
Hoofdstuk 6 Effectiviteit van netwerk.....	33
§ 6.1 Samenhang tussen netwerkvorm en effectiviteit	33
§ 6.2 Beoordelen van netwerkeffectiviteit.....	35
§ 6.3 Conceptueel model	37
Hoofdstuk 7 Operationalisatie	38
§ 7.1 De centrale vraag.....	38
§ 7.2 Deelvragen.....	38
§ 7.3 Operationalisatie	39
§ 7.3.1 Kenmerken van het netwerk Veilig Uitgaan	40
§ 7.3.2 Aansturing van het netwerk Veilig Uitgaan in relatie tot het SUS-team	42
§ 7.3.3 Functioneren van het SUS-team.....	43
§ 7.3.4 Effectiviteit van het netwerk Veilig Uitgaan	44
§ 7.4 Verantwoording & onderzoeksdesign	46

§ 7.5 Inhoudsanalyse: primair en secundair materiaal	47
Hoofdstuk 8 Kenmerken van het netwerk Veilig Uitgaan	50
§ 8.1 Actoren in het netwerk Veilig Uitgaan	50
§ 8.2 Hulpbronnen.....	52
§ 8.3 Afhankelijkheden.....	53
§ 8.4 Percepties van de actoren	54
§ 8.5 Interactiepatronen	56
§ 8.6 Organisatievorm	57
§ 8.7 Vertrouwen.....	58
§ 8.8 Netwerkmanagementstrategieën	59
§ 8.8.1 Formele rol van de gemeente Delft.....	60
§ 8.8.2 Toegepaste netwerkmanagementstrategieën	61
§ 8.8.3 Eisen aan een goed netwerkproces.....	65
§ 8.9 Conclusie.....	68
Hoofdstuk 9 Het SUS-team.....	69
§ 9.1 Oprichting van het SUS-team	69
§ 9.2 Werkwijze van het SUS-team	71
§ 9.3 Werkafspraken	72
§ 9.4 Communicatie van het SUS-team.....	74
§ 9.5 Knelpunten	76
§ 9.6 Resultaten van het SUS-team	77
§ 9.7 Resultaten van het SUS-team	80
§ 9.8 Conclusie.....	82
Hoofdstuk 10 Effectiviteit van het netwerk	83
§ 10.1 Contingentiefactoren	83
§ 10.2 Inhoudelijke uitkomsten.....	85
§ 10.3 Procesuitkomsten.....	87
§ 10.4 Conclusie.....	90
Hoofdstuk 11 Conclusie & aanbevelingen.....	91
§ 11.1 Deelonderzoek I: Kenmerken van het netwerk Veilig Uitgaan	91
§ 11.2 Deelonderzoek II: Aansturing van het netwerk Veilig Uitgaan m.b.t. het SUS-team.....	94
§ 11.3 Deelonderzoek III: Functioneren van het SUS-team	95
§ 11.4 Deelonderzoek IV: Effectiviteit van het netwerk	98
§ 11.5 Aanbevelingen.....	99

Slotbeschouwing	102
Bijlage 1. Respondenten netwerk Veilig Uitgaan en het SUS-team	104
Bijlage 2. Topiclijst interview netwerk Veilig Uitgaan	105
Bijlage 3. Vragenlijst netwerk Veilig Uitgaan.....	107
Bijlage 4. Werkgebied SUS-team in de gemeente Delft.....	113
Bibliografie	114

Hoofdstuk 1 Inleiding

§ 1.1 Context, incidenten, beleidskaders en lokale invulling

In een periode van bezuinigingen en een terugtrekkende overheid is samenwerken tussen de overheid en verschillende partijen belangrijker dan ooit. Samenwerking heeft de connotatie van ‘vele handen maken licht werk’, ‘eendracht maakt macht’, ‘de liefde kan niet van één kant komen’, of bij minder goede ervaringen met samenwerken zal het volgende spreekwoord kunnen volstaan ‘met onwillige honden is het slecht hazen vangen’. Kortom samenwerken, roept allerlei beelden, ervaringen en veronderstellingen op. In de bestuurskunde houden verschillende onderzoekers zich bezig met allerlei aspecten van samenwerking tussen actoren, zoals de besluitvoering in een netwerk, de beleidsuitvoering door actoren, de effecten van de samenwerking en dergelijke.

Het onderzoek van deze masterthesis is gericht op de Stuurgroep Veilig Uitgaan in de gemeente Delft, een samenwerkingsverband tussen publieke en private actoren. Voordat de Stuurgroep beschreven wordt zal eerst een algemene context geschetst worden, wat bijgedragen heeft aan de oprichting van de Stuurgroep en aan de uiteindelijke werkzaamheden van de Stuurgroep.

Algemene context: ontwikkeling in tegengaan van uitgaansgeweld

Het uitgaansleven in de binnensteden heeft de afgelopen tientallen jaren een groei doorgemaakt. Mede door de inzet van citymarketing en het profileren van uitgaansgebieden, ontstaat er een bruisend nachtleven. Deze positieve ontwikkelingen voor de binnensteden en de lokale economie heeft een schaduwzijde; overlast, vernielingen, vechtpartijen en overmatig alcoholgebruik en drugsinname (Scheepmaker, 2011).

Sinds enkele (dodelijke) geweldsincidenten in de openbare ruimte, hebben de media een rol gespeeld in de aandacht voor deze incidenten. Deze ‘focussing event’, (Birkland in Bekkers, 2007, p. 146), waarbij de media en de publieke verontwaardiging een rol speelden, zorgden voor politieke aandacht voor het tegengaan van geweld in de openbare ruimte, ook wel ‘uitgaansgeweld’ genoemd (Aalst & Liempt, 2011, p. 10). De nadruk kwam te liggen op het handhaven van de openbare orde en het strafrechtelijk aanpakken van overtreders. Het gevolg werd duidelijk; in Momentopname nummer 1 van het Ministerie van Justitie wordt de beleidsmaatregel ‘Handreiking Veilig Uitgaan’ gegeven (Erp, 1998, p. 3). De concrete uitwerking van deze handreiking wordt vormgegeven in de lokale samenwerking tussen politie, justitie, gemeente en horeca. Het doel van deze handreiking is om te komen tot concrete afspraken over de uitgaansgebieden, preventieve maatregelen om geweld te voorkomen en handhaving van de openbare orde, waarbij ‘couleur locale’ inhoud van de maatregelen bepaalde. Verschillende initiatieven en experimenten volgden; van het pleiten voor een blaastest voor voetgangers om zo het alcoholgebruik terug te dringen tot aan ‘weekendarrangementen’ waarbij aangehouden verdachten gedurende het weekend vast bleven zitten tot zij maandag voorgeleid werden bij de rechter.

Een andere insteek werd geboden door het eerder vastgestelde ‘Integraal Veiligheidsprogramma 1999-2002’ (Korthals & Vries, 2000). De gemeenten kregen de mogelijkheid om particuliere beveiligingsorganisaties in te schakelen voor het toezicht in de openbare ruimten. Hiermee werd de mogelijkheid gecreëerd voor het betrekken van andere partijen dan de traditionele actoren, zoals toezicht door politie en/of handhavers van de gemeente zelf. Daarnaast ontstaat er op deze manier

erkenning dat de overheid andere (private) actoren nodig heeft in het tegengaan van uitgaansgeweld. Een gevolg is dat de scheidslijn tussen publiek en privaat domein met betrekking tot handhaving van de openbare orde vervaagt. Waarbij van oudsher het toezicht op de openbare orde een taak was van de politie, kan er op deze wijze een andere speler bijkomen zonder de wettelijke bevoegdheid met betrekking tot daadwerkelijke handhaving in de openbare ruimte.

Door het kabinet Balkenende I is in oktober 2002 het veiligheidsprogramma, 'Naar een Veiliger Samenleving' ontwikkeld. De strekking van dit veiligheidsprogramma is het vergroten van de objectieve en subjectieve veiligheid in Nederland, centraal hierbij stond de samenwerking tussen verschillende actoren. Er werd niet alleen nadruk gelegd op overheden die participeerden in het proces, maar ook andere actoren, zoals het maatschappelijk middenveld, werden uitgenodigd om mee te denken.

In 2007 werd als opvolger van het veiligheidsprogramma 'Naar een Veiliger Samenleving', het programma 'Veiligheid begint bij Voorkomen' vormgegeven. Speerpunten in dit veiligheidsprogramma zijn gericht op het tegengaan van geweld, asociaal gedrag, verloedering en jeugdcriminaliteit. Op politiek gebied was er in Nederland een continuerende aandacht voor maatregelen die bijdroegen aan een veilige samenleving en werd het accent verlegd van alleen een top-down benadering naar een governance benadering (Veen, Demmink, & Erp-Bruinsma, 2008; Aalst & Liempt, 2011, p. 10).

§ 1.2 Beschrijving van de Stuurgroep Veilig Uitgaan en afbakening van het onderzoek

Bovenstaande politieke kaders hebben bijgedragen aan de ontwikkeling waarbij gemeenten verschillende beleidsmaatregelen hebben ontwikkeld om het uitgaansgeweld in hun gemeente tegen te gaan. Zo ook in de gemeente Delft. In de gemeente Delft is de Stuurgroep Veilig Uitgaan opgericht om het uitgaansgeweld in gezamenlijkheid aan te pakken. Dit vormt de afbakening van het onderzoek. Sinds de oprichting van de Stuurgroep Veilig Uitgaan in 2007 zijn de volgende actoren betrokken geweest bij de Stuurgroep; de gemeente Delft, Koninklijke Horeca Nederland - afdeling Delft, Politie Haaglanden¹ - politiebureau Delft, Brandweer Delft - Rijswijk² en het Openbaar Ministerie. Op het gebied van de samenstelling van deze instituties hebben zich geen wijzingen voor gedaan, maar zoals in elke organisatie gebeurt, zijn er wel wisselingen geweest in de personen die deze instituties vertegenwoordigen.

Eén van de onderzoeksitems is gericht op de effectiviteit van de Stuurgroep Veilig Uitgaan. Dit zal onderzocht worden aan de hand van één van de uitvoeringsactiviteiten van de Stuurgroep, namelijk 'het SUS-team'. Het SUS-team wordt door de gemeente Delft beschreven als "Het team, bestaande uit twee gecertificeerde beveiligingsmedewerkers, wordt op vrijdag en zaterdag avond/nacht ingezet. Zij worden voor aanvang dienst gebriefd door de politie en staan ook gedurende de avond en nacht in contact met het team Veilig Uitgaan van de politie en met de portiers van de horecagelegenheden" (Wreede, Tussentijdse evaluatie SUS-team, 2012, p. 12). De doelstelling van het SUS-team komt overeen met de Stuurgroep Veilig Uitgaan; het bevorderen van een veilig uitgaans- en gunstig ondernemersklimaat in de binnenstad van Delft. De keuze is gemaakt om deze taak te laten uitvoeren door particuliere beveiligingsmedewerkers en niet voor de inzet van handhavers van de gemeente Delft of voor een constructie waarbij de politie meer ingezet wordt

¹ Sinds 1 januari 2013 is de door de reorganisatie van de politie, naamgeving veranderd in Eenheid Den Haag.

² Sinds 1 januari 2010 behoort de brandweer Delft – Rijswijk tot Brandweer Haaglanden.

tijdens de uitgaansuren. De besluitvorming tot oprichting van het SUS-team vond plaats in januari 2011 en in oktober van hetzelfde jaar was het SUS-team in de binnenstad van de gemeente Delft operationeel. In 2012 is het SUS-team geëvalueerd en in het voorjaar van 2013 is de aanbeveling gedaan om het SUS-team te laten continueren tot en met 2016.

§ 1.3 Doelstelling

Aansluitend op de aanbeveling om het SUS-team te laten continueren ontstond vanuit de gemeente Delft de behoefte meer inzicht te krijgen in de kenmerken van de Stuurgroep Veilig Uitgaan, de aansturing en het functioneren van de Stuurgroep.

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de kenmerken van de Stuurgroep Veilig Uitgaan. Daarnaast zijn zowel de onderzoekers als de gemeente Delft geïnteresseerd in de effectiviteit van de Stuurgroep. Een belangrijk element hierbij is de aansturing van de Stuurgroep. De veronderstelling is dat de kenmerken en de aansturing door de netwerkmanager bijdragen aan de effectiviteit van de Stuurgroep. Om dit te kunnen onderzoeken wordt de Stuurgroep Veilig Uitgaan onderzocht aan de hand van één van de uitvoeringsactiviteiten van de Stuurgroep, namelijk 'het SUS-team'. De keuze om aan de hand van één uitvoeringsactiviteit de effectiviteit van de Stuurgroep Veilig Uitgaan te onderzoeken wordt gevoed door de veronderstelling, dat het functioneren van het SUS-team sterk verbonden is met het functioneren en de effectiviteit van de Stuurgroep. De veronderstelling is dat de werkwijze en aansturing van het SUS-team inzicht geeft in het functioneren en in de effectiviteit van de Stuurgroep Veilig Uitgaan.

Vanuit dit oogpunt is het, naast het onderzoek naar de Stuurgroep Veilig Uitgaan in de gemeente Delft ook interessant om aanbevelingen te doen over de verdere optimalisatie van de Stuurgroep. Vooruitlopend op de theorie is hier het begrip 'stuurgroep' gehanteerd, in het verdere onderzoek zal de 'stuurgroep', conform de terminologie over netwerkmanagement worden beschreven als 'netwerk'.

Als gevolg van bovenstaande heeft dit onderzoek een tweeledige doelstelling: allereerst is er behoefte vanuit de gemeente Delft om meer inzicht te verkrijgen in de wijze waarop het netwerk Veilig Uitgaan is georganiseerd en de effectiviteit van het netwerk. Vervolgens kan deze informatie bijdragen aan een verdere optimalisatie van het netwerk Veilig Uitgaan.

§ 1.4 Centrale vraagstelling

Deze tweeledige doelstelling vanuit de gemeente Delft en onze nieuwsgierigheid naar het netwerk vormen de basis van dit onderzoek, welke is vormgegeven in de volgende centrale vraagstelling:

Op welke wijze is het netwerk Veilig Uitgaan georganiseerd, hoe vindt de aansturing plaats en in hoeverre is het netwerk effectief?

Hoofdstuk 2 Governance & netwerken

In het theoretisch kader wordt beschreven wat er in de wetenschappelijke literatuur bekend is over de concepten uit de centrale vraag; opdat er verbanden gelegd kunnen worden om antwoord te geven op de centrale vraag. Op basis van de wetenschappelijke literatuur wordt de samenhang tussen de verschillende concepten inzichtelijk gemaakt door het conceptueel model. De uitwerking van deze concepten in het theoretisch kader maakt duidelijk welke wetenschappelijke theoretische inzichten gebruikt zijn als uitgangspunt voor het empirisch onderzoek.

§ 2.1 Van government naar governance

“Politiek heeft betrekking op de vraag hoe een samenleving als gemeenschap in staat is om de problemen waarmee de samenleving wordt geconfronteerd op een bevredigende manier aan te pakken” (Stone in Bekkers, 2007, p. 16). Maar wat als deze samenleving niet eenduidig is en aan verandering onderhevig is? Ontwikkelingen in de samenleving beïnvloeden de politiek en de keuzes die gemaakt (moeten) worden. Een korte schets geeft de ontwikkeling van government naar governance in Nederland weer.

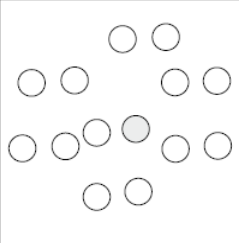
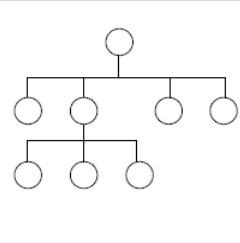
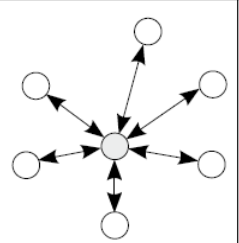
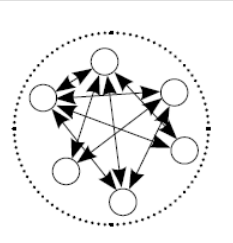
Na de Tweede Wereldoorlog stond Nederland in het teken van wederopbouw. Deze wederopbouw betekende onder andere een impuls voor de economie. De welvaart groeide en de overheid nam een verzorgende rol op zich. De Nederlandse bevolking werd verzorgd van de wieg tot het graf. De Nederlandse staat veranderde in een welvaartstaat. Maar de bomen groeiden niet tot in de hemel en in de jaren '70 stagneerde de groei, er ontstond zelfs crisis. Niet alleen economisch van aard, maar ook een politieke crisis. Maatschappelijke ontwikkelingen, zoals ontzuiling, diversiteit in politiek-culturele opvattingen, individualisering, twijfels over de legitimiteit van de overheid zorgden voor een veranderde samenleving. Binnen deze complexe context is ook de positie van de politiek veranderd. Bekkers (2007, p. 49), noemt deze ontwikkeling “een terugtocht van de staat als dé plek waar het probleemoplossend vermogen van de samenleving als geheel is geconcentreerd”. De verschuiving heeft plaatsgevonden van het centrum naar andere delen van de maatschappij. Deze ontwikkeling wordt door Koppenjan en Klijn verwoord met het citaat van Castells: “through processes of specialization, professionalization, decentralization, individualization and informatization, there are increasing numbers of places in society where people, groups, and organizations make important decisions” (2004, p. 3). Door deze ontwikkeling ontstaat de mogelijkheid om als overheid samen te werken met andere (private) partijen. Er ontstaat uitwisseling van taken en bevoegdheden waarbij (klassieke) overheidstaken mede uitgevoerd worden door (publiek) private organisaties en waarbij de overheid sturing geeft door middel van het toepassen van private managementstrategieën.

Er kan gesteld worden dat de klassieke rol van de overheid in de loop der jaren is veranderd. Een aantal bestuurskundige termen wordt in verband gebracht met deze veranderende rol van de overheid. Daar waar de overheid gebruik maakt van private managementstrategieën in de publieke sector ziet men de term New Public Management verschijnen. Governance is een andere veelvuldig gebruikte term als het gaat om de veranderende rol van de overheid. Waarbij ‘governance’ niet mag worden verward met ‘government’. Rhodes (1996) geeft het verschil tussen governance en government als volgt weer: “governance signifies a change in the meaning of government, referring to a new process of governing, or a changed condition of ordered rule; or the new method by which society is governed” (Rhodes, 1996, pp. 652-653).

Met het begrip 'governance' wordt invulling gegeven aan de veranderende rol van de overheid en de manier waarop deze nieuwe opvatting van besturen vanuit de overheid tot uiting komt.

Provan en Kenis (2008) onderscheiden verschillende vormen van het begrip governance, allereerst drie traditionele vormen; markt, hiërarchie en samenwerking. Naast deze traditionele vormen kenmerken zij ook 'netwerk' als governancevorm.

“Network governance is het verbinden of delen van informatie, middelen, activiteiten en competenties van minstens drie organisaties om samen outcome te bewerkstelligen” (Provan & Kenis, 2008, p. 296). Bij netwerk governance gaat het om de outcome die ontstaat door het samenspel van verschillende actoren. Het samenspel tussen de actoren maakt dat actoren naast hun eigen welzijn net zo begaan zijn met het welzijn van de overige actoren in het netwerk. Dit zijn de kernelementen van het netwerk als governancevorm. Hieronder zijn de vier governancevormen schematisch weergegeven.

Governancevorm/-institutie	Markt	Organisatie	Samenwerkingsrelatie	Netwerk
Visualisatie				
Principe	Prijsmechanisme	Hiërarchie	Toegang tot middelen en reductie van onzekerheid	Samenwerkend gedrag en even bezorgd over het succes van de anderen als over het eigen succes

Figuur 1. Governancevormen (Provan & Kenis, 2008).

Het netwerk Veilig Uitgaan lijkt in eerste instantie op de governancevorm zoals geformuleerd door Provan en Kenis en wordt verder onderzocht in het empirische deel van deze masterthesis.

§ 2.2 Wicked problems

De aard van de problematiek waarmee de overheid geconfronteerd wordt, is complex. Deze mate van complexiteit en de veranderende probleemaanpak vanuit de overheid maakt het ingewikkeld om een eenduidige definitie te geven van maatschappelijke problemen en om te spreken over probleemoplossend vermogen vanuit één enkele actor.

Volgens Hoogwerf, geciteerd door Bekkers, wordt een beleidsprobleem als “de discrepantie tussen een maatstaf (een beginsel, een norm of een doel) en een voorstelling van de bestaande of een te verwachten situatie” gedefinieerd (Bekkers, 2007, p. 124). De toepasbaarheid van deze definitie ligt in de begrippen maatstaf en voorstelling van de bestaande en verwachte situatie. Indien één actor het probleem aanpakt, zal deze definitie goed toepasbaar zijn. Indien er meerdere actoren betrokken zijn bij de probleemaanpak, komt deze definitie onder druk te staan. De actoren hoeven immers niet hetzelfde beeld te hebben van het probleem en de mogelijke oplossingen. Bij het ontbreken van de

gedeelde perceptie en probleemdefinitie zullen de actoren moeten zoeken naar consensus over de maatstaven en kennis over het probleem.

In de literatuur kunnen problemen worden ingedeeld aan de hand van de volgende twee criteria:

- de mate van zekerheid over kennis van het probleem;
- de mate van consensus over de maatstaven van het probleem.

Is de zekerheid hoog over de kennis en bestaat er consensus over de maatstaven, dan wordt het probleem getypeerd als een ‘getemd probleem’. Is de zekerheid van kennis over het probleem laag, maar de consensus over de maatstaven hoog is het probleem een ‘(on)tembaar wetenschappelijk probleem’. Is de zekerheid hoog over de kennis maar ontbreekt de consensus over de maatstaven, wordt het probleem gedefinieerd als een ‘(on)tembaar ethisch probleem’. Indien er een lage mate van zekerheid is over de kennis en een lage mate van consensus over de maatstaven, dan wordt het probleem aangeduid als een ‘ongetemd politiek probleem’ of ‘wicked problem’ (Bekkers, 2007, P. 126).

	Zekerheid over kennis	
Consensus over maatstaven	Hoog	Laag
Hoog	Getemde problemen	(on)tembare wetenschappelijke problemen
Laag	(on)tembaar ethische problemen	Ongetemd politiek problemen of wicked problems

Tabel 1. Typeringens beleidsproblematiek (Bekkers, 2007).

Een wicked problem is een ongetemd probleem dat niet binnen een bepaald kader door één actor opgelost kan worden, de problematiek is complex en gaat over institutionele grenzen heen. Juist door de samenwerking van verschillende actoren bij het oplossen van een wicked problem komen institutionele verschillen en verwachtingen aan het licht; waardoor onzekerheid en conflicten kunnen ontstaan tussen de verschillende actoren, die bij de probleemaanpak betrokken zijn.

Deze onzekerheid is door Koppenjan en Klijn geanalyseerd. Er zijn verschillende oorzaken die ten grondslag kunnen liggen aan deze onzekerheid. Onzekerheid kan ontstaan door het gebrek van beschikbare informatie over een probleem en de interpretatie van deze informatie (substantieve onzekerheid). Onzekerheid kan ook betrekking hebben op de reacties van de actoren op elkaars strategische keuzes (strategische onzekerheid). Ten derde kan onzekerheid ontstaan door verschillende institutionele achtergronden van de actoren, welke zich uit in institutionele onzekerheid (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 6).

Niet alleen de inhoud van een wicked problem is omvangrijk en complex, in de wetenschappelijke literatuur is ook geen overeenstemming over de specifieke definitie van een wicked problem. Verschillende inzichten zijn opgedaan door meerdere definities van het begrip wicked problem nader te bekijken. Provan en Kenis (2008), geven de volgende definitie van een wicked problem: “probleem die gekenmerkt wordt door een multiproblematiek en incomplete, contradictorische en veranderende vereisten die zich in de loop van de tijd van het ontwikkelen van een product of het oplossen van een probleem voordoen”. Een voorbeeld van een wicked problem is bijvoorbeeld

alcoholgebruikende jongeren die voor overlast zorgen in de binnenstad van een gemeente. Gekeken naar de definitie die Provan en Kenis hanteren van een wicked problem geeft de term multiproblematiek aan dat er vaak meerdere oorzaken aan ten grondslag liggen en een rol spelen bij het oplossen van een wicked problem. In het voorbeeld waarbij alcoholgebruikende jongeren voor overlast zorgen in de binnenstad is het goed mogelijk dat deze drinkende jongeren en de overlast die zij veroorzaken elkaar versterken, wat een negatieve uitwerking kan hebben op (de beleving van) de veiligheid in de samenleving.

Zowel Klijn als Hollander beschrijven in de publicatie 'Voorbij de beheersing? Bijdragen in stadsontwikkeling in Amsterdam' (2010), dat "wicked problems beleidskwesties zijn waarbij veel deelnemers betrokken zijn die het vaak oneens zijn over de aard van het probleem en de gewenste oplossing". Aansluitend op de definitie van Klijn en Hollander kunnen in het bovenstaande voorbeeld naast de jongeren ook de gemeente, de politie, de horeca, de bewoners van de gemeente als de ouders van de overlastgevende en alcohol consumerende jongeren een bepaalde rol spelen. Elk van deze actoren kan een ander beeld hebben van het daadwerkelijke probleem, maar ook van de mogelijke oplossingen. Door de complexe en ongestructureerde aard van een wicked problem is er vaak niet één oplossing voorhanden om het probleem op te lossen.

Weber en Khademian (2008), stellen dat een netwerk waarschijnlijk beter geschikt is om een wicked problem aan te pakken dan de drie traditionele governancevormen van Provan en Kenis, vanwege de omvangrijkheid en de diversiteit van een wicked problem. Zij geven aan dat een wicked problem de volgende drie dimensies kent:

- ongestructureerdheid, moeilijk te identificeren welke oorzaken aan ten grondslag liggen, weinig overeenstemming over het probleem;
- cross-cutting, meerdere actoren, meerdere perspectieven en grote mate van afhankelijkheid tussen de actoren;
- meedogenloosheid, kan niet voor eens en altijd opgelost worden.

Daar waar Weber en Khademian stellen dat een netwerk waarschijnlijk beter geschikt is om een wicked problem aan te pakken dan traditionele governancevormen geeft Ferlie et.al, (2010) aan dat netwerken als governancevorm een hedendaagse beleidsreactie is op een wicked problem. Waar de overheid vroeger de traditionele geïntegreerde verticale aanpak gebruikte om problemen aan te pakken is steeds vaker een horizontale aanpak zichtbaar in de vorm van netwerk. In het volgende hoofdstuk wordt het begrip netwerk en de bijbehorende kenmerken verder uitgelicht.

Hoofdstuk 3 Kenmerken van een netwerk

In dit onderzoek staat het netwerk Veilig Uitgaan in de gemeente Delft centraal. Maar wat is een netwerk? Welke kenmerken van een netwerk kunnen onderscheiden worden? Op basis van de literatuur wordt in dit hoofdstuk de kenmerken van een netwerk beschreven.

§ 3.1 Netwerk

In de wetenschappelijke literatuur zijn verschillende definities te onderscheiden met betrekking tot het definiëren van een netwerk. Koppenjan en Klijn definiëren een netwerk als: “a more or less stable patterns of social relations between mutually dependent actors, which form around policy problems and/or clusters of means and which are formed, maintained and changed through a series of games” (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 70).

Bekkers (2007, p. 65) beschrijft een beleidsnetwerk als “een sociaal systeem waarbinnen wederzijds afhankelijke actoren bepaalde interactie- en communicatiepatronen ontwikkelen die enige duurzaamheid vertonen en gericht zijn op beleidsproblemen of beleidsprogramma’s of gericht zijn op het gebruik van bepaalde middelen”.

In tegenstelling tot Bekkers hanteren Provan en Kenis een ruimere definitie van het begrip netwerk: “our focus is on groups of three or more legally autonomous organizations that work together to achieve not only their own goals but also a collective goals” (Provan & Kenis, 2007, p. 231).

Voor dit onderzoek wordt de eerstgenoemde definitie van Koppenjan en Klijn gehanteerd voor het definiëren van een netwerk. In dit onderzoek staat het netwerk centraal waarbij niet alleen de kenmerken van het netwerk maar ook de processen binnen het netwerk geanalyseerd worden, zoals door Koppenjan en Klijn beschreven in de definitie; sociale relaties tussen wederzijdse afhankelijke actoren.

§ 3.2 Kenmerken van een netwerk

In de theorie van Koppenjan en Klijn zijn specifieke kenmerken van een netwerk onderzocht en beschreven. De volgende specifieke kenmerken van het netwerk worden achtereenvolgens beschreven: actoren, doelen, hulpbronnen, afhankelijkheden, interactiepatronen en de mate van vertrouwen tussen actoren.

Actoren

In paragraaf 3.1 zijn verschillende definities uitgelicht van een netwerk, in deze paragraaf wordt ingegaan op de actoren binnen een netwerk. Een actor kan een individu, een groep of een organisatie zijn en heeft als belangrijkste kenmerk dat de actor zich opstelt als een handelende eenheid in de dynamiek van een netwerk (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 139; Klijn, 2008, p. 13; Klijn en Van Twist in Edwards & Schaap, 2008, pp. 39-40). In de voor dit onderzoek gebruikte definitie, afkomstig van Koppenjan en Klijn, wordt weergegeven wie zij als actoren beschouwen; publieke, semipublieke en private actoren, waarbij het verbindend element tussen deze actoren het complexe beleidsprobleem is (2004, pp. 69-70). In het netwerk Veilig Uitgaan spelen niet alleen publieke organisaties een rol, maar zijn ook private actoren vertegenwoordigd in dit netwerk.

Een actor kan (organisatie) doelen nastreven, bepaalde middelen tot zijn beschikking hebben en percepties hebben over de andere actoren, het probleem en de mogelijke oplossingen. Deze

kenmerken beïnvloeden het functioneren van het netwerk en de eventuele effectiviteit van het netwerk. Hieronder worden deze kenmerken beschreven.

Doelen

Actoren proberen in het netwerk hun eigen doelen na te streven en/of te bereiken. Deze doelen kunnen geformaliseerde organisatiedoelen zijn, zoals in dit onderzoek, waarbij de gemeente Delft een veilig uitgaans- en prettig ondernemersklimaat wil bevorderen in de binnenstad. In het netwerk Veilig Uitgaan zijn deze twee (formele) doelen vastgesteld. Naast deze doelen is het mogelijk dat actoren andere (eigen) doelen willen realiseren in het netwerk. Door de Bruijn, Heuvelhof en in 't Veld worden deze doelen 'belangen' genoemd, waarbij het onderscheid gemaakt wordt tussen formele en informele belangen van de actoren. Ook pleiten zij voor bescherming van de waarden die essentieel zijn voor het voortbestaan van de actoren, ook wel de 'core values' genoemd (2008, p. 44; 67-68). Provan en Kenis maken ook onderscheid in verschillende doelen: groepen van drie of meer legale autonome organisaties die samenwerken om niet alleen hun eigen doelen te bereiken maar ook het collectieve doel (Provan & Kenis, 2007, p. 231). Om onderscheid te maken tussen doelstellingen van de actoren en de doelen die ontstaan in het netwerk, worden deze laatste, netwerkdoelen of doelconsensus genoemd (Provan & Kenis, 2007, p. 239; Provan & Kenis, 2008, p. 303). Dit onderscheid zal gehanteerd worden in het onderzoek.

Door de interactie tussen de actoren kan er consensus ontstaan over de netwerkdoelen en groeit het draagvlak in het netwerk. Dit is een dynamisch proces; in de loop van het proces kunnen de netwerkdoelen veranderen, aangepast worden of worden vervangen. Daarnaast kunnen netwerkdoelen betrekking hebben op zowel de inhoud (wat willen we bereiken) als op het proces (op welke wijze willen we dat bereiken), bijvoorbeeld het verminderen van competitie of conflicten tussen actoren (Provan & Kenis, 2007, p. 239).

Afhankelijkheid en hulpbronnen

De in dit onderzoek gehanteerde definitie van een netwerk schetst een ander belangrijk kenmerk van actoren; 'wederzijdse afhankelijkheid'. De wederzijdse afhankelijkheid tussen actoren ontstaat door het realiseren van doelen waarbij diverse hulpbronnen nodig zijn om deze te kunnen realiseren. Om deze doelen te kunnen realiseren is uitruil van hulpbronnen tussen de actoren noodzakelijk. Veelal zijn de hulpbronnen niet evenredig verdeeld tussen actoren, wat bijdraagt aan de afhankelijkheid tussen de actoren. In de literatuur zijn diverse hulpbronnen beschreven, in dit onderzoek staan de vijf typen hulpbronnen van Koppenjan en Klijn centraal (2004, pp. 144-145), te weten:

- financiële middelen;
- productiemiddelen, zoals bebouwing, personeel, of bepaalde capaciteit;
- competenties, dit hangt samen met formele/juridische bevoegdheid, veelal aanwezig bij publieke en semipublieke actoren;
- kennis, impliciete en expliciete kennis;
- legitimiteit. Dit is wellicht een vager begrip, maar niet onbelangrijk, bijvoorbeeld in het netwerk Veilig Uitgaan is de aanwezigheid van de politie en/of de gemeente een middel om het netwerk meer legitimiteit te geven.

Asymmetrische afhankelijkheid

Voor het realiseren van de netwerkdoelen zijn actoren afhankelijk van elkaar. De mate van afhankelijkheid tussen de actoren wordt bepaald door twee criteria: het belang van de hulpbron voor

de actor om zijn doelen te realiseren en de substitueerbaarheid, de vervangbaarheid, van de hulpbron (Scharpf in Koppenjan & Klijn, 2004, pp. 46-47; 145). Indien de hulpbron makkelijk vervangbaar is voor een andere hulpbron en/of de bron zelf minder van belang is voor het realiseren van de netwerkdoelen, zal de afhankelijkheid van deze hulpbron minder groot worden ervaren.

	Vervangbaarheid van hulpbronnen	
Belang van hulpbronnen	Hoog	Laag
Groot	Lage afhankelijkheid	Hoge afhankelijkheid
Klein	Onafhankelijkheid	Lage afhankelijkheid

Tabel 2. Vormen van afhankelijkheid in governance-netwerken (Koppenjan & Klijn, 2004).

Asymmetrische afhankelijkheid ontstaat door de niet-gelijkwaardige verdeling van bronnen tussen de actoren (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 47). Deze afhankelijkheid van de hulpbronnen kunnen bepalend zijn voor de (cruciale) positie van de actoren binnen het netwerk. Cruciale actoren zijn volgens Koppenjan en Klijn actoren die hulpbronnen tot hun beschikking hebben die van belang zijn voor de probleemoplossing of hun hulpbronnen gebruiken als belemmering in het proces (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 146). Bijvoorbeeld; een horecaondernemer is afhankelijk van de gemeente voor het verkrijgen van een drank- en horecaverunning voordat de horecaondernemer een horecagelegenheid kan exploiteren. De gemeente is in mindere mate afhankelijk van de horecaondernemer. De gemeente heeft zelfs de bevoegdheid, middels de Wet Bibob, om een vergunning weigeren als deze horecaondernemer niet voldoet aan de gestelde eisen en/of een dubieus verleden heeft.

Zoals eerder gesteld kan het oplossen of het aanpakken van een wicked problem niet teruggebracht worden tot één actor. In netwerken is er juist sprake van meerdere actoren en verschillende bronnen wat het mogelijk maakt om tot een (beleids)oplossing te komen (Provan & Kenis, 2008, p. 289; Klijn, 2008, p. 9; Koppenjan & Klijn, 2004, p. 47).

Interactiepatronen

Een ander kenmerk van een netwerk zijn de interactiepatronen tussen de actoren. Door een analyse van de interactiepatronen wordt zichtbaar welke relaties tussen actoren bestaan en welke actoren een centrale positie innemen in het netwerk. Om te komen tot een analyse zijn twee concepten van belang: de mate van interactiefrequentie tussen actoren en de verscheidenheid van contacten. De mate van frequentie kan variëren van sporadisch tot veelvuldig contact. Het tweede concept is de verscheidenheid in contacten en dit houdt in dat een actor met diverse actoren contact heeft. Deze verscheidenheid kan betrekking hebben op de actor zelf, maar ook op het netwerk als geheel. In het netwerk Veilig Uitgaan is het mogelijk dat de gemeente Delft als actor vele en diverse contacten heeft. De meerwaarde in het bloot leggen van de interactiepatronen is ook van belang voor de netwerkmanager; welke actoren nemen een (centrale) positie in, heeft de netwerkmanager met de juiste actoren contact en wat betekent dit voor de keuze van managementstrategieën? In hoofdstuk 5 wordt de netwerkmanager beschreven. Een bijkomend aspect is dat interactie ook invloed heeft op de ontwikkeling en de mate van vertrouwen tussen actoren (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 86; p. 151).

Percepties van actoren

Percepties of opvattingen zijn beelden die actoren hebben van hun omgeving, van problemen, van mogelijke oplossingen en van andere actoren (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 48). Deze percepties beïnvloeden het gedrag van actoren en op deze percepties baseren de actoren hun strategisch gedrag; immers het beeld wat actoren hebben van de problemen, de deelnemende actoren, de oplossingen en de omgeving bepalen of zij willen deelnemen aan het netwerk en/of zij hulpbronnen willen inzetten en welke doelstellingen zij proberen te verwezenlijken. Percepties kunnen zichtbaar worden in het strategisch gedrag en in de gestelde doelen die actoren willen bereiken.

Percepties worden gedurende een langere periode en door de opgedane ervaringen van een actor gevormd, hierdoor ontstaat een zekere stabiliteit in de beeldvorming. Desalniettemin zijn percepties niet in beton gegoten en kan de perceptie van een actor door (externe) invloeden veranderen. Bijvoorbeeld een horecaondernemer heeft de opvatting over het SUS-team dat de beveiligers geen bijdrage leveren aan een veilig uitgaansklimaat door het uitgaanspubliek aan te spreken, totdat er een opstootje ontstaat voor de horecagelegenheid van deze uitbater waarbij het SUS-team te hulp schiet en waarna de rust snel is teruggekeerd. Door de uiteenlopende ervaringen kunnen tussen actoren verschillende percepties ontstaan. In een netwerk kunnen deze percepties leiden tot verschillende ideeën over het probleem, de mogelijke oplossingen en de te bereiken situatie. Dit kan een bron van conflict zijn, maar dit kan ook leiden tot mogelijk andere inzichten of dat actoren van elkaar leren (Koppenjan & Klijn, 2004, pp. 30-31, 47-48).

Vertrouwen

Hierboven zijn de kenmerken van een netwerk uiteengezet. Hoe kunnen deze elementen in een netwerk tot een samenwerking leiden? Het deelnemen aan een netwerk kan onzekerheid voor actoren met zich mee brengen; onbekendheid over hoe het complexe beleidsprobleem aangepakt wordt en tot welke beleidsuitkomst dit leidt. Vertrouwen is noodzakelijk voor samenwerking in het netwerk. Maar wat is vertrouwen en wat is de noodzaak van vertrouwen voor een netwerk?

Vertrouwen, een eenduidig concept?

Het concept vertrouwen wordt vanuit verschillende wetenschappelijke disciplines bestudeerd. Er zijn verschillende definities van vertrouwen. Provan en Kenis (2008, p. 303) beschrijven vertrouwen in een netwerk als een factor die bepalend is voor de effectiviteit en de duurzaamheid van het netwerk en omschrijven vertrouwen aan de hand van de definitie van McEvily, Perrone en Zaheer: "the willingness to accept vulnerability based on positive expectations about another's intentions and behaviours". Deze definitie benadert de definitie van Klijn en Edelenbos (Klijn & Edelenbos, 2007, p. 31): "Vertrouwen verwijst naar een min of meer stabiele positieve perceptie van actoren over de bedoelingen van andere actoren, dat wil zeggen, dat zij zich onthouden van opportunistisch gedrag". Voor dit onderzoek is gekozen om de definitie van Klijn en Edelenbos te hanteren, waarbij vertrouwen gebaseerd is op percepties van actoren, omdat zo de mogelijkheid bestaat om deze percepties te beïnvloeden en het vertrouwen gestimuleerd kan worden door actief netwerkmanagement (Klijn, 2010, p. 20, Klijn, Steijn, & Edelenbos, 2010b, p. 210).

Vertrouwen tussen de actoren kan zich in de loop van de tijd ontwikkelen. Ook zijn er andere factoren die van invloed zijn op vertrouwen. Deze factoren, afkomstig uit de literatuur, zijn opgesomd door Koppenjan en Klijn (2004, p. 86):

- de interacties tussen actoren in het verleden;
- de reputatie van de actoren over hun professionaliteit, dit kan zowel van horen zeggen zijn als van eigen ervaringen;
- de verwachtingen over de mogelijke, te verwachten en wederzijds rendement, is een gunstige factor op de ontwikkeling van vertrouwen;
- netwerkregels kunnen zowel een bevorderlijke als remmende invloed hebben op de ontwikkeling van vertrouwen.

Deze factoren hebben invloed op vertrouwen, maar is het mogelijk om vertrouwen te bevorderen? In een onderzoek van Klijn, Steijn en Edelenbos is een positieve correlatie gevonden tussen actief netwerkmanagement en verhoogd vertrouwen in een netwerk.

Netwerkmanagement wordt door Klijn, Steijn en Edelenbos gedefinieerd als het initiëren en faciliteren van de interactieprocessen tussen de actoren, het creëren en het aanpassen van netwerkafspraken waardoor de coördinatie wordt verbeterd, begeleiden van interactie en het creëren van inhoudelijke vernieuwingen (Klijn, Steijn, & Edelenbos, 2010b, p. 198). Waarbij actief netwerkmanagement gekenmerkt wordt door het gebruik van (meerdere) netwerkmanagementstrategieën door de netwerkmanager. Netwerkmanagementstrategieën worden globaal gecategoriseerd naar strategieën gericht op procesmanagement, waarbij de focus gericht is op de interactie tussen actoren. En strategieën gericht op institutioneel ontwerp van het netwerk, bijvoorbeeld het toelaten van actoren of posities van actoren. Door het actief toepassen van netwerkmanagementstrategieën kan het vertrouwen ontwikkeld en bestendigd worden (Klijn, Steijn, & Edelenbos, 2010b, p. 210). In het onderzoek van Klijn, Steijn en Edelenbos is aangetoond dat vertrouwen in netwerken belangrijk is voor het bereiken van betere outcomes (2010b, p. 210).

De bijdrage van vertrouwen in netwerken

Om te kunnen samenwerken is een minimale vorm van vertrouwen nodig, zodat actoren niet bang hoeven te zijn voor opportunistisch gedrag van andere actoren, waarbij bescherming van core values van belang is. Zonder een minimale vorm van vertrouwen, zullen actoren de onzekerheid en het opportunistisch gedrag van actoren met formele en juridische maatregelen proberen te voorkomen, zoals het treffen van clausules, contracten en procedures. Om te komen tot samenwerking in een netwerk, vindt er onderhandeling plaats over het proces, op welke wijze willen de actoren deelnemen aan het netwerk (zie ook paragraaf 5.2.1). Dit proces wordt vergemakkelijkt door de aanwezigheid van vertrouwen. Ontbreekt dit vertrouwen, dan zal een actor de voorkeur geven aan verregaande afspraken zodat de actor geen schade oploopt in het netwerk. Vertrouwen heeft invloed op de vermindering van onzekerheid tussen actoren. Gesteld is dat vertrouwen een belangrijke factor voor de samenwerking tussen actoren en het een belangrijke bijdrage levert aan het realiseren van innovatie (Klijn & Edelenbos, 2007, p. 43, in Koppenjan & Klijn, 2004, p. 83, Klijn, 2010, p. 24).

Koppenjan en Klijn (2004, p. 84) beschrijven enkele voordelen van vertrouwen in een netwerk. Ten eerste draagt vertrouwen bij in het verlagen van transactiekosten. Indien actoren vertrouwen hebben in elkaars intenties en hier enige voorspelbaarheid vanuit gaat, dan is het minder

noodzakelijk om uitgebreide contracten op te stellen om onzekerheden tegen te gaan. Ten tweede zijn actoren door de aanwezigheid van vertrouwen bereid om te investeren zonder dat de actoren zekerheid hebben dat er een gewenst resultaat bereikt wordt. Vanuit een economisch oogpunt zou juist de focus kunnen liggen op het vermijden of beperken van risico's. Het is een risico om te investeren zonder de uitkomsten te weten en risico te lopen op opportunistisch gedrag van actoren. Ten derde om van elkaar te leren en mogelijk te innoveren moet er kennisuitwisseling tussen de actoren plaatsvinden. Kennisuitwisseling kan soms gevoelig zijn en dit kan alleen gebeuren als er voldoende vertrouwen in het netwerk is. Ten slotte, een netwerk is geformeerd rondom een wicked problem en om tot een aanpak van een wicked problem te komen is het noodzakelijk dat actoren open staan voor of juist zelf met innovaties komen. Vanuit economisch oogpunt is innovatie kostbaar, het is immers vooraf niet bekend waar dit toe leidt en of dit tot iets (productiefs) zal leiden. Het delen van informatie kan voor een actor een risico inhouden, bijvoorbeeld de informatie is de hulpbron van de actor of het leidt tot aantasting van core values. Vertrouwen tussen de actoren kan er toe bijdragen dat het opportunistisch gedrag gereduceerd wordt en actoren openstaan voor uitwisseling van hulpbronnen, waardoor innovatie tot stand kan komen.

In dit hoofdstuk zijn de kenmerken van een netwerk uiteengezet en in het volgende hoofdstuk worden de verschillende organisatievormen van een netwerk beschreven.

Hoofdstuk 4 Inrichting van het netwerk

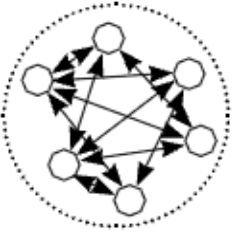
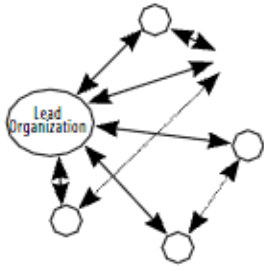
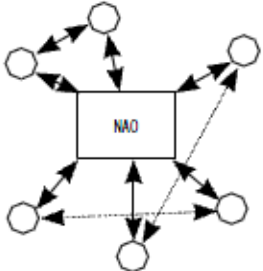
§ 4.1 Organisatievormen

In hoofdstuk 2 is aangegeven dat het netwerk als governancevorm centraal staat in dit onderzoek. Ook het begrip netwerk en de kenmerken van een netwerk zijn reeds toegelicht. In dit hoofdstuk wordt er nader ingegaan op de verschillende organisatievormen die een netwerk kan aannemen. Provan en Kenis onderscheiden drie netwerkvormen, te weten: een zelfregulerend netwerk, een leiderorganisatienetwerk en een netwerk administratieve organisatie (NAO). Provan en Kenis (2007, p. 233) categoriseren deze drie netwerkvormen aan de hand van de volgende twee dimensies:

- interactiepatronen;
- mate van netwerksturing.

De interactiepatronen kunnen variëren van gedecentraliseerde interactie tussen alle actoren tot gecentraliseerde interactie vanuit één actor richting de overige actoren in het netwerk. De mate van sturing van het netwerk is de tweede dimensie, waarbij het netwerk van binnenuit gestuurd kan worden (interne sturing) of van buitenaf gestuurd kan worden (externe sturing).

Hieronder zijn de verschillende netwerkvormen grafisch weergegeven, waarna een inhoudelijke beschrijving van de verschillende organisatievormen volgt.

Netwerk governance	Zelfregulerend netwerk	Leiderorganisatienetwerk	Netwerk administratieve organisatie (NAO)
Visualisatie			
Principe	Geen administratieve entiteit, participatie in netwerkmanagement door alle partijen	Administratieve entiteit (en netwerkmanager) is een belangrijke netwerkpartij die ook een rol heeft in het primaire proces	Een toegewezen en aparte entiteit is gecreëerd om het netwerk te managen

Tabel 3. Drie netwerkvormen (Provan & Kenis, 2008).

Zelfregulerend netwerk:

Het zelfregulerend netwerk kenmerkt zich door een hoge mate van interactie tussen de actoren. Het netwerk wordt volledig gestuurd door de aanwezige actoren, zonder een centrale sturingseenheid binnen het netwerk. Deze veelvoorkomende vorm van netwerksturing wordt ook 'participant-governance' genoemd. Sturing in het zelfregulerend netwerk kan formeel plaatsvinden, door afgestemde bijeenkomsten tussen de actoren, maar ook informeel door de gedecentraliseerde interactie tussen de actoren in het netwerk. Deze sturingsvorm kent een hoge mate van betrokkenheid en participatie, waarbij de actoren gelijkwaardig zijn en zich gezamenlijk committeren aan de collectieve doelen van het netwerk. Door de gedecentraliseerde interactie tussen de actoren zonder sturingseenheid is deze sturingsvorm inefficiënt. Het besluitvormingsproces is traag vanwege de ongecoördineerde interactie die tussen de actoren plaatsvindt. Binnen deze sturingsvorm is het bereiken van consensus ingewikkeld. De gelijkwaardige actoren communiceren over alles met iedereen in het netwerk zonder dat er één actor daadkrachtig genoeg is om een beslissing te nemen.

Leiderorganisatienetwerk:

In het leiderorganisatienetwerk hebben de actoren in zekere mate een collectief doel, maar is er ook sprake van samenwerking en interactie tussen de actoren. In tegenstelling tot het zelfregulerend netwerk waar geen centrale sturingseenheid aanwezig is kent het leiderorganisatie netwerk één actor die als netwerkmanager alle activiteiten en beslissingen coördineert. De netwerkmanager geeft administratieve hulp, zorgt dat het proces overzichtelijk blijft en creëert omstandigheden waardoor het netwerk als geheel zijn netwerkdoelstelling kan behalen. Naast deze rol van netwerkmanager behartigt deze actor ook zijn eigen belangen in het netwerk. Er kan dus gesproken worden over een dubbelfunctie van zowel actor als netwerkmanager. Centraal in deze sturingsvorm is de legitimiteit en de efficiëntie van de netwerkmanager. Een keerzijde van deze dubbelfunctie kan zijn dat de netwerkmanager in het proces een eigen agenda kan hebben en de andere actoren vanuit zijn rol van netwerkmanager kan overreden. Daarnaast kan een actieve deelname van de netwerkmanager resulteren in een verminderde interesse van de overige actoren, waardoor het netwerk als geheel zijn kracht verliest.

Netwerkadministratieve organisatie (NAO):

De netwerkadministratieve organisatie kent een aparte entiteit die verantwoordelijk is voor de coördinatie van de netwerkactiviteiten en het besturen van het netwerk als geheel. De netwerkadministratieve organisatie heeft een sterk gecentraliseerd karakter. Er zijn twee belangrijke inhoudelijke verschillen met het leiderorganisatie netwerk; allereerst is de NAO geen actieve actor in het primaire proces van het netwerk en heeft zij geen dubbelrol van zowel actor als netwerkmanager. Ten tweede kan hieruit afgeleid worden dat er geen sprake is van interne sturing, maar van externe netwerksturing.

(Provan & Kenis, 2007, p. 233-236; Provan & Kenis, 2008, p. 301-302).

In de onderstaande tabel zijn de overeenkomsten en verschillen van de drie netwerk vormen schematisch weergegeven, ter verduidelijking van de inhoudelijke beschrijvingen.

	Zelfregulerend netwerk	Leiderorganisatie-netwerk	Netwerk administratieve organisatie (NAO)
Interactiepatroon	Decentrale interactie	Centrale interactie	Centrale interactie
Netwerksturing	Intern	Intern	Extern
Centrale sturingseenheid aanwezig	Geen	Netwerkmanager	Netwerkmanager
Hiërarchie in netwerk	Gelijkwaardigheid tussen de actoren	Netwerkmanager participeert naast zijn rol als netwerkmanager ook als actor in het primaire proces	De netwerkmanager participeert als actor in het primaire proces
Dubbelrol netwerkmanager	N.v.t.	Ja	Nee

Tabel 4. Verschillen in netwerkvormen (Provan & Kenis, 2008).

Geconcludeerd kan worden dat in de wetenschappelijke literatuur door Provan en Kenis onderscheid wordt gemaakt in de organisatievorm van een netwerk. Deze indeling naar organisatievorm maakt het mogelijk het netwerk Veilig Uitgaan dat in de empirie van deze masterthesis nader wordt onderzocht te classificeren en vanuit deze classificatie mogelijke uitspraken te kunnen doen over de effectiviteit van het netwerk.

Hoofdstuk 5 Procesontwerp

Hoofdstuk 4 heeft inzicht gegeven op welke wijze een netwerk gestructureerd kan zijn. Dit hoofdstuk gaat nader in op de manieren waarop het proces in het netwerk ontworpen kan worden en de wijze waarop een netwerk gemanaged kan worden. Vanwege de verschillende actoren, de uiteenlopende belangen en de verschillende interactiepatronen in het netwerk wordt netwerkmanagement noodzakelijk geacht om tot resultaten te komen.

§ 5.1 Netwerkmanagement

Bij netwerkmanagement gaat het zowel om het vormgeven van het proces, waarbij nieuwe initiatieven, afspraken en veranderingen in het netwerk kunnen ontstaan als om het faciliteren en managen van de interactiepatronen in het netwerk. Dit verschil wordt in de volgende paragrafen nader besproken in combinatie met de rollen van de procesarchitect en de procesmanager, de kernelementen van procesontwerp en de mogelijke netwerkmanagementstrategieën (Klijn, Steijn, & Edelenbos, 2010a, pp. 1063-1066).

§ 5.2 Procesarchitect & Procesmanager

Netwerkmanagement kan worden gecategoriseerd in twee activiteiten:

- het ontwerpen van het proces;
- het faciliteren en managen van interacties in het netwerk.

Een procesarchitect heeft een belangrijke rol bij het ontwerpen van het proces. Hij zorgt voor inhoudelijke afstemming tussen de actoren. De procesarchitect is ook verantwoordelijk voor het maken van procesafspraken en het procesontwerp. Bij het maken van een procesontwerp is het belangrijk dat alle actoren voldoende mogelijkheden krijgen om hun eigen belangen na te streven.

Een procesmanager beschouwt de afspraken die de procesarchitect in het netwerk heeft gemaakt als een gegeven en heeft de verantwoordelijkheid om de interacties tussen de actoren in het netwerk te managen. Hij draagt zorg voor een goed procesverloop, dat iedere actor zijn ideeën kenbaar kan maken er geen actoren worden buitengesloten tijdens het verloop van het proces, dat actoren zich aan de eerder gestelde procesafspraken houden en dat besluiten conform de afspraken genomen worden (Bruijn, Heuvelhof, & Veld, 2008, p. 4).

In de volgende subparagrafen worden de werkzaamheden van een procesarchitect, het creëren van een goed procesontwerp op basis van procesafspraken en de strategieën die een procesmanager tot zijn beschikking heeft om het netwerk op een effectieve manier te managen verder uiteengezet.

§ 5.2.1 Procesafspraken & procesontwerp

De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld, (2008, p. 3) geven de volgende definitie van procesafspraken: "afspraken over spelregels die de betrokken partijen zullen hanteren om tot besluitvorming te komen". Esselbrugge en Oosten (2000, p. 2) stellen dat om te komen tot een goede samenwerking in een netwerk procesafspraken een vereiste zijn. Procesafspraken betreffen "afspraken voor een effectieve en efficiënte aansturing van de samenwerking. De afspraken zijn dus niet inhoudelijk van aard, maar gaan onder meer over de voorwaarden waaronder de actoren deelnemen aan het proces, over het proces van besluitvormen zelf en over mogelijke uitstapmogelijkheden als de actoren zich

terug willen trekken uit de besluitvorming". Het geheel aan procesafspraken noemen Esselbrugge en Oosten een procesontwerp.

Gezien het feit dat de belangen van de verschillende actoren naast het oplossen van een wicked problem als netwerkdoel sterk uiteen kunnen lopen, is het vaak lastig om tot procesafspraken te komen waaraan iedere actor zich wil of kan committeren. Wat maakt bijvoorbeeld dat een actor zich committeert aan een netwerk als hij bijvoorbeeld een ander beeld heeft van de oorzaken van het probleem en de mogelijke oplossingen? Om deze reden dienen de procesafspraken voor de actoren een bepaald vooruitzicht te bieden, dit maakt het eenvoudiger voor de actoren om zich te committeren aan de procesafspraken. Procesafspraken scheppen zoals Esselbrugge en Oosten aangeven randvoorwaarden, waarin naar voren komt onder welke condities het proces tot stand komt, zonder dat er direct inhoudelijk gekeken wordt naar het probleem, de mogelijke oplossingen en de mogelijke strategieën om de oplossingen te bewerkstelligen.

De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld (2008, p. 3) spreken in het kader van procesafspraken over een procesbenadering van verandering, welke inhoudt dat:

- "het accent bij de verandering verschuift van de inhoud van de verandering naar de manier waarop deze tot stand zal komen";
- "er vooraf tussen de betrokken partijen afspraken worden gemaakt over de manier waarop het besluitvormingsproces zal verlopen";
- "deze procesafspraken voor elk van de betrokken partijen voldoende ruimte bieden om de eigen belangen te dienen".

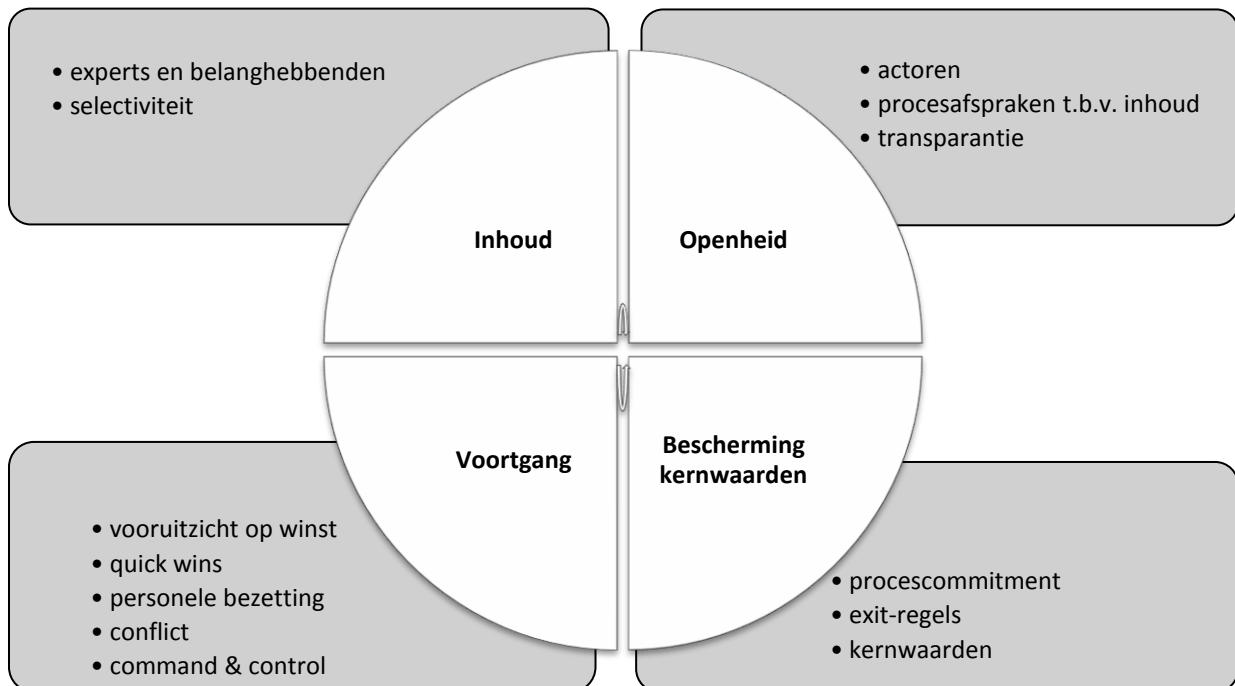
Hetgeen De Bruijn et al. beschrijven sluit aan bij kenmerken van het netwerk, welke beschreven zijn in hoofdstuk 3. Doordat een netwerk kan verschillen in kenmerken is het belangrijk dat er heldere afspraken gemaakt worden die aansluiten bij de deelnemende actoren van het netwerk. Deze afspraken zorgen ervoor dat het netwerk zo optimaal mogelijk kan functioneren. Om inhoudelijke successen te kunnen boeken dienen de kernelementen van een procesontwerp dan ook goed op elkaar te zijn afgestemd. Kernelementen van een procesontwerp zijn volgens De Bruijn et al. (2008, p. 45) eisen waaraan procesafspraken of processen moeten voldoen. Een goed proces is volgens De Bruijn et al.:

- "een open proces";
- "waarin partijen veiligheid wordt geboden door hun kernwaarden te beschermen";
- "dat voldoende prikkels voor voortgang en vaart kent";
- "dat voldoende garanties voor de inhoudelijke kwaliteit van de resultaten biedt".

Uit bovenstaande beschrijving van een goed proces kunnen de volgende kernelementen van een procesontwerp worden gedestilleerd: openheid; bescherming van de kernwaarden; voortgang en inhoud.

Eenzijds kan de theorie van De Bruijn et al. gebruikt worden om een proces te ontwerpen, anderzijds kan het proces geëvalueerd worden aan de hand van deze theorie. Een evaluatie geeft inzicht of er sprake is van een goed proces volgens De Bruijn et al. In de empirie worden de kernelementen van de theorie van De Bruijn et al. gebruikt als toetscriteria om te beoordelen of er sprake is van een goed proces in het netwerk Veilig Uitgaan. Ter illustratie zijn de vier kernelementen

hieronder samen met de ontwerpprincipes weergegeven, waarna van elk ontwerpprincipe een inhoudelijke beschrijving volgt.



Figuur 2. Kernelementen van het procesontwerp en haar ontwerpprincipes (de Bruijn, ten Heuvelhof & in 't Veld, 2008).

Kernelement: Openheid

Onderstaande ontwerpprincipes maken dat het proces een open besluitvorming kent:

Actoren:

Alle relevante partijen in het proces dienen actief deel te nemen. Het begrip relevantie kan hierbij vraagtekens oproepen. Wanneer is een partij relevant in het proces? Voorop staat dat de betrokken actoren een weerspiegeling geven van de partijen die belang hebben in het proces. Hieronder vallen zowel de actoren die productiemacht hebben, maar ook de actoren die een blokkade op kunnen werpen of de partijen die getroffen kunnen worden door een besluit. De vertegenwoordiging van alle belangen in het proces bevordert de legitimiteit van het proces.

Procesafspraken t.b.v. de inhoud:

Voorafgaand aan het proces dienen procesafspraken te worden gemaakt over het verloop van het proces, waarbij er geen inhoudelijke besluiten worden genomen.

Transparantie:

Het ontwerp om tot een besluit te komen dient transparant te zijn. De procesgang dient helder te zijn voor alle betrokken actoren, daarnaast dient inzichtelijk te zijn welke actoren bij het proces betrokken zijn, op welke wijze de belangen van de verschillende actoren worden behartigd en hoe de besluitvorming georganiseerd is. Ook dient de rol van de procesmanager transparant te worden weergegeven.

Kernelement: Bescherming kernwaarden

Onderstaande ontwerpprincipes maken dat de veiligheid en kernwaarden van de deelnemende partijen worden beschermd:

Kernwaarden: Een actor moet te allen tijde in staat zijn haar kernwaarden, ook wel de 'core values' genoemd te beschermen. In het proces mag een actor niet worden gedwongen een besluit te nemen dat in strijd is met haar kernwaarden. Door deze voorwaarde kunnen (kleine) partijen gemakkelijker deelnemen aan het proces.

Procescommitment: Actoren committeren zich niet aan het procesresultaat, maar aan de vooraf gestelde procesafspraken. Deze wijze van committeren kan ruimte bieden en voor bescherming zorgen ten aanzien van de kernwaarden. Bij commitment aan het proces bestaat de kans dat actoren aan het eind van het proces besluiten zich te distantiëren van het eindresultaat, ondanks dat zij bij het gehele proces richting het eindresultaat actief betrokken waren. Ook de aanwezigheid van deelbesluiten kan een actor afschrikken, aangezien een dergelijk deelbesluit door een actor (net als een eindresultaat) gezien kan worden als een point of no return.

Exit-regels: Regels die actoren in staat stellen om tijdens het proces van besluitvorming te verlaten worden gekenmerkt als exit-regels. Op deze wijze kan een eventuele drempel om aan het proces deel te nemen worden verlaagd.

Kernelement: Voortgang

Onderstaande ontwerpprincipes garanderen de voortgang van het proces:

Vooruitzicht op winst: Het vooruitzicht op winst voor een individuele actor draagt bij aan de voortgang van het proces. Winst is hierbij een prikkel waardoor een actor gestimuleerd wordt om actief deel te blijven nemen aan het proces en het proces in harmonie tot een goed einde te brengen. Een valkuil kan het moment zijn wanneer de winst te vroeg in het proces wordt uitgekeerd aan een actor. Wanneer een actor bijvoorbeeld zijn belang in de vorm van winst vroegtijdig in het proces veilig heeft gesteld is de prikkel om verder samen te werken en het proces tot een goed einde te brengen niet langer aanwezig.

Quick wins: Bovenstaande benadrukt dat de winst niet te vroeg mag worden uitbetaald, aan de andere kant kan het goed zijn voor het proces om wel een vorm van quick wins voor de partijen in te bouwen, aangezien het een risico is dat actoren het proces verlaten wanneer het verkrijgen van winst te lang wordt uitgesteld.

Personele bezetting: Er zijn drie argumenten voor het afvaardigen van personen in het proces, die een hoge functie bekleden in de eigen organisatie: het straalt extern gezag uit en is gunstig voor de uitstraling van het gehele proces; zij zijn

daadkrachtig, zijn in staat om besluiten te nemen en beschikken over 'commitment power' en kunnen waar nodig afstand doen van de achterban.

Conflict: Geprobeerd wordt om eventuele conflicten zo veel mogelijk te vermijden door het gebruik van procesafspraken. Daarentegen kan een conflict binnen het proces ook zorgen voor vernieuwde inzichten. Een goede balans moet door de procesmanager gevonden worden in de hoeveelheid van conflicten in het proces.

Command & control: Command & control kan de voortgang van het proces stimuleren. Wanneer actoren bijvoorbeeld niet coöperatief aan een goede oplossing werken kan de dreiging van een beslissing van bovenaf een stimulans zijn om alsnog gezamenlijk consensus te bereiken.

Kernelement: Inhoud

Onderstaande ontwerpprincipes garanderen de inhoudelijke kwaliteit van het proces:

Experts & belanghebbenden: Bovenstaande kernelementen trachten voornamelijk een goed verloop van het proces te bewerkstelligen. Maar zonder voldoende inhoud kan het proces nooit een gedegen uitkomst krijgen. De aanwezigheid van experts in het proces kan vruchtbaar zijn voor de inhoudelijke uitkomst van het proces. Een belanghebbende van het proces heeft niet vanzelfsprekend ook de juiste kennis en expertise in huis om tot een geschikte oplossing te komen. Er kan gesproken worden over het verdelen van rollen, wat zowel de inhoud als het proces ten goede komt.

Selectiviteit: Een belangrijk principe is dat er aan het begin van het proces ruimte moet zijn om alle mogelijke ideeën en inzichten met elkaar te delen. Dit bevordert de inhoudelijke kwaliteit van de uiteindelijk gekozen oplossing en zorgt dat er tijdens het proces geen nieuwe voornemens naar boven komen. Tijdens het proces wordt deze veelheid aan ideeën en inzichten als het ware getrechterd zodat er een selectie plaatsvindt en tot de best mogelijke oplossing gekomen kan worden (Bruijn, Heuvelhof, & Veld, 2008, pp. 43-56).

Om de kernelementen openheid, bescherming van kernwaarden, voortgang en inhoud in het proces te krijgen kan de netwerkmanager gebruik maken van verschillende netwerkmanagementstrategieën.

§ 5.2.2 Managementstrategieën

Een netwerkmanager kan verschillende strategieën hanteren om zijn werkzaamheden in het netwerk uit te voeren, waarbij hij zowel het proces op gang dient te houden, maar ook zorg moet dragen dat actoren in het netwerk inhoudelijke besluiten nemen. Een voortvarend procesverloop als het nemen van effectieve besluiten kan door de netwerkmanager worden beïnvloed aan de hand van de volgende vier netwerkmanagementstrategieën, waarbij de netwerkmanager kan sturen op: het

leggen van verbindingen, exploreren van de inhoud, arrangeren van innovatieve processen en procesafspraken.

Verbinden

De strategie verbinden, zoals het prikkelen en aanjagen van actoren is erop gericht om actoren bij elkaar te brengen en het proces te starten. Communicatie tussen verschillende actoren in het netwerk is belangrijk om actoren nader tot elkaar te brengen. Het faciliteren van interactie in het netwerk kan dan ook een belangrijk speerpunt zijn voor de netwerkmanager. Communicatie tussen actoren is belangrijk wanneer er in het netwerk beslissingen genomen dienen te worden, maar ook wanneer er zich bijvoorbeeld conflicten voordoen tussen de actoren.

Exploreren

Nadat het proces gestart is is het belangrijk dat de inhoud wordt geëxploreerd om de ideeën en percepties van de actoren te achterhalen. Dit om te bewerkstelligen dat actoren energie en hulpbronnen willen vrijmaken om deze te investeren in het ontwikkelen van oplossingen die daarnaast ook zorgen voor kansen voor de actoren om hun deelname in het netwerk te bevestigen. Om de ideeën en percepties van actoren te kunnen achterhalen is het belangrijk dat er aan de actoren voldoende ruimte geboden wordt om hun ideeën uit te wisselen met de overige actoren in het netwerk. Het is aan de netwerkmanager om zorg te dragen dat deze verschillende ideeën en meningen in voldoende mate wordt geïncorporeerd in de uiteindelijke beslissing.

Arrangeren

Innovatie binnen het netwerk is nodig om tot verschillende oplossingen te komen, waarbij ook de behoefte wordt bevredigd van de individuele actoren. Bij het ontbreken van innovatieve oplossingen dient de netwerkmanager alternatieven aan te reiken. Hij kan bijvoorbeeld een ontmoeting arrangeren waarbij verschillende experts zich samen inzetten voor de meest innovatieve oplossingen om zo het proces weer verder op gang helpen. Hier kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het betrekken van zowel publiek- als private partijen in een netwerk.

Procesafspraken

Naast de strategie van arrangeren is het belangrijk om voorafgaand aan het proces procesafspraken op te stellen en vast te leggen, waaraan elke actor zich wil committeren. Deze procesafspraken kunnen gezien worden als regels in het netwerk die worden vastgelegd om het gezamenlijke doel van het netwerk in goede harmonie te kunnen bereiken, maar waarbij er ook ruimte in het netwerk wordt gecreëerd voor elke actor om zijn eigen kernwaarde(n) te kunnen blijven nastreven. Bij procesafspraken kan bijvoorbeeld gedacht worden aan afspraken over de manier van samenwerken in het netwerk, afspraken met betrekking tot hoe er wordt gehandeld als er zich een conflict in het netwerk voordoet en afspraken over de mogelijkheid voor een actor om de samenwerking te beëindigen en het netwerk te verlaten (Klijn, Steijn, & Edelenbos, 2010a, pp. 1069-1070; Klijn & Edelenbos, 2007, p 205).

Hoofdstuk 6 Effectiviteit van netwerk

Het definiëren, het conceptualiseren en het meten van effectiviteit is geen eenvoudige taak. Ten eerste, welke definitie van effectiviteit is van toepassing in dit onderzoek? Ten tweede, hoe wordt het concept effectiviteit meetbaar gemaakt? Ten slotte hoe kan effectiviteit gemeten worden zonder ex ante geformuleerde doelen waarvan sprake is in een governance-netwerk?

Effectiviteit kan vanuit verschillende perspectieven belicht worden: vanuit het economisch, het bestuurskundige en het governance perspectief. Vanuit het economisch perspectief wordt effectiviteit omschreven als de verhouding tussen de gewenste productiviteit en de feitelijke productiviteit; er kan op geen andere alternatieve wijze doeltreffender voorzien worden in de behoeften (Dietz, Heijman, & Marks, 2004, p. 34; Klaasen en Van Paridon in Edwards & Schaap, 2008, p. 148).

Vanuit het bestuurskundig perspectief wordt effectiviteit gedefinieerd als de mate waarin de vooraf geformuleerde doelstellingen van het beleid worden behaald; de mate waarin het beleid doeltreffend is (Bovens, Hart, & Twist, 2007, p. 30). Dit perspectief lijkt evenals het economisch perspectief op een rationele benadering; de ingezette middelen (input) leiden door de verrichte handelingen (throughput) tot tastbare geleverde prestaties (output) en waar mogelijk heeft dit ook een maatschappelijk impact (outcome). Deze benaderingen zijn minder goed toepasbaar op de omschrijving van de effectiviteit van een netwerk. Zoals eerder beschreven worden netwerkdoelen niet ex ante geformuleerd. Juist in de dynamiek tussen de actoren in het netwerk ontstaan netwerkdoelen. Deze doelen zijn niet vaststaand en kunnen in deze dynamiek aangepast, vervangen of veranderd worden. Uit de wetenschappelijke literatuur is geen eenduidige definitie van het concept effectiviteit te destilleren. Vanuit twee invalshoeken, het perspectief van Provan et.al en het perspectief van Klijn et.al, zal de effectiviteit van een netwerk belicht worden.

§ 6.1 Samenhang tussen netwerkvorm en effectiviteit

Allereerst plaatsen Provan en Milward een kanttekening bij de mogelijke effectiviteit van een netwerk als een methode om een complex beleidsprobleem aan te pakken, waarbij deze kritiek gerelateerd is aan de (destijds) beperkte onderzoeksresultaten naar effectiviteit van deze netwerken. Tevens waarschuwen Kenis en Provan voor de misvatting dat een netwerk van actoren of het werken in een netwerk voldoende zou zijn voor het oplossen van 'wicked problems'. Op basis van deze bevindingen blijkt dat er meer nodig is voor het bereiken van netwerkeffectiviteit, zoals de aansturing van het netwerk en de meest passende netwerkvorm (Provan & Milward, 2001; Provan & Kenis, 2008, p. 300). Maar hoe definiëren Provan en Kenis effectiviteit van een netwerk? Effectiviteit wordt door Provan en Kenis gedefinieerd als het bereiken van positieve outcome op netwerkniveau, wat gewoonlijk niet bereikt kan worden door de individuele organisaties die onafhankelijk van elkaar opereren (2007, p. 230).

Uit het onderzoek van Provan en Kenis (2007), blijkt dat netwerken verschillende organisatievormen kunnen aannemen en dat het uitmaakt voor de effectiviteit hoe het netwerk is ontworpen en hoe het netwerk wordt aangestuurd. Vanuit dit onderzoek zijn drie netwerkvormen te onderscheiden; het zelfregulerend netwerk, het leiderorganisatienetwerk en het netwerk administratieve organisatie (NAO). In hoofdstuk 4 zijn deze organisatievormen en de specifieke kenmerken ervan beschreven. Provan en Kenis relateren effectiviteit van een netwerk aan de organisatievorm. Het lijkt op een

rationele benadering; kies de juiste organisatievorm om het vraagstuk aan te pakken en dit beïnvloedt de effectiviteit van het netwerk. Maar niets blijkt minder waar, volgens de contingentietheorie worden organisaties beïnvloed door externe factoren (contingentiefactoren) en bepaalt het aanpassingsvermogen van de organisaties of deze zich kan aanpassen aan de veranderende omgeving. Met als gevolg dat deze organisatie kan 'overleven' en daardoor ook effectief kan zijn. Provan en Kenis (2008) hebben in een later onderzoek aangetoond dat bepaalde contingentiefactoren van invloed kunnen zijn op de effectiviteit van de organisatievorm.

Volgens Provan en Kenis zijn de volgende vier contingentiefactoren van belang:

- de mate van aanwezigheid van vertrouwen in het netwerk;
- het aantal netwerkparticipanten/netwerkactoren;
- doelconsensus onder de actoren van het netwerk;
- het type van activiteit van het netwerk en de welke netwerkcompetenties daaraan ondersteunend zijn.

In het onderstaande schema zijn de drie organisatievormen en de vier contingentiefactoren weergegeven.

Governancevorm	Vertrouwen	Aantal netwerkleden	Doelconsensus	Behoeftte aan netwerkcompetenties
Zelfregulerend netwerk	Hoog	Weinig	Hoog	Laag
Leiderorganisatienetwerk	Laag	Gemiddeld	Relatief laag	Gemiddeld
Netwerk administratieve organisatie (NAO)	Gemiddeld	Gemiddeld tot veel	Relatief hoog	Hoog

Tabel 5. Organizatievormen en vier contingentiefactoren beïnvloeden de effectiviteit (Provan & Kenis, 2008).

In hoofdstuk 4 zijn de bovenstaande organisatievormen beschreven, in deze paragraaf worden de contingentiefactoren, Provan en Kenis onderscheiden verder uiteengezet.

Vertrouwen

In hoofdstuk 3 is het begrip vertrouwen en de bijdrage van vertrouwen aan het netwerk beschreven. In de benadering van Provan en Kenis wordt het concept vertrouwen gekoppeld aan de organisatievorm van een netwerk; zij stellen dat de mate van en de verdeling van vertrouwen in het netwerk bepalend is voor welke organisatievorm effectief is. De mate van vertrouwen kan verdeeld zijn tussen enkele actoren van het netwerk, maar vertrouwen kan ook over het gehele netwerk verdeeld zijn. Binnen een organisatievorm zoals een zelfregulerend netwerk, is volgens Provan en Kenis grote verdeling van vertrouwen tussen de actoren noodzakelijk om als een collectief te kunnen handelen. Als dit vertrouwen laag is of niet gelijk verdeeld onder de verschillende actoren, dan zal deze organisatievorm niet voldoen en is het mogelijk dat een leiderorganisatienetwerk of NAO mogelijk passender is. De mate van vertrouwen verschilt per organisatievorm.

Aantal netwerkleden

Provan en Kenis geven de complexiteit weer van het aantal actoren in een netwerk en de mogelijkheid tot faciliteren en coördineren van deze actoren. In kleinere netwerken zoals een zelfregulerend netwerk kan zelfsturing effectief zijn, immers actoren kennen elkaar en het afstemmen gaat makkelijker dan in een groter netwerk. Hoe meer deelnemende actoren er zijn hoe

minder effectief en efficiënt zelfsturing door deze actoren zal zijn. Provan en Kenis vinden voor een groter netwerk een netwerkmanager of een NAO effectiever om de actoren te faciliteren en activiteiten te coördineren. De communicatielijnen verlopen dan via de netwerkmanager of een NAO, in plaats van via alle actoren in het netwerk.

Doelconsensus

Ondanks het heersende idee dat netwerken beter of effectiever functioneren als er overeenstemming is over de netwerkdoelen, weerleggen Provan en Kenis dit. Zij toonden met hun onderzoek aan, dat een hoge mate van overeenstemming over netwerkdoelen een positieve uitwerking heeft op de effectiviteit van het netwerk, maar dat dit ook haalbaar is met een lage overeenstemming. Volgens Provan en Kenis hangt dit laatste af van de vorm van het betreffende netwerk (Provan & Kenis, 2008, pp. 305-306). Door Provan en Kenis wordt doelconsensus gekoppeld aan conflicten over netwerkdoelen, waarbij verondersteld wordt dat een netwerkmanager of een NAO bij een lage doelconsensus, beter kunnen anticiperen op mogelijke conflicten tussen de actoren. Ondanks deze veronderstelling van Provan en Kenis, is het ook mogelijk dat in het netwerk (onafhankelijk van de organisatievorm) door de procesarchitect geen duidelijke procesafspraken zijn gemaakt over hoe het netwerk tot besluitvorming komt of wat te doen in het geval van conflicterende belangen of percepties. Vanuit het perspectief van de netwerkmanager kan de focus liggen op het toepassen van adequate netwerkstrategieën waardoor impasses doorbroken kunnen worden. Kortom, ondanks dat een hoge mate van doelconsensus een positieve invloed op netwerkeffectiviteit heeft, kan gesteld worden dat dit niet alleen afhangt van de netwerkform, maar ook van andere factoren, zoals procesafspraken en adequate toepassing van netwerkstrategieën door de netwerkmanager.

Behoeftte aan netwerkcompetenties

Door Provan en Kenis worden de netwerkcompetenties belicht vanuit twee invalshoeken. Allereerst zijn netwerkcompetenties gericht op de taak die het netwerk moet vervullen. Is dit een complexe taak of is het relatief eenvoudig? Ten tweede welke externe eisen worden aan het netwerk gesteld? Ook deze externe eisen kunnen verschillen in aard en omvang. Provan en Kenis veronderstellen dat de mate van taakcomplexiteit en de hoogte van externe eisen bepalend zijn voor organisatievorm. Hoe complexer en hoe hoger de eisen zijn, hoe minder passend het zelfregulerend netwerk of het leiderorganisatienetwerk zijn en hoe passender een NAO wordt. In het geval van het netwerk Veilig Uitgaan kunnen de externe eisen complex zijn, zoals budgettaire verantwoording of de legitimiteit van het optreden van het SUS-team in de openbare ruimte.

Volgens de benadering van Provan en Kenis is de effectiviteit van het netwerk afhankelijk van de vier geschetste contingentiefactoren en de organisatievorm van het netwerk. Wanneer er een 'fit' is tussen de organisatievorm en de vier contingentiefactoren kan gesteld worden dat het netwerk effectief is.

§ 6.2 Beoordelen van netwerkeffectiviteit

Zoals door Provan en Kenis een relatie gelegd is tussen contingentiefactoren en organisatievormen, zo hebben Klijn, Steijn en Edelenbos onderzocht welke invloed netwerkmanagement heeft op de effectiviteit van een netwerk. In dit onderzoek is de aanname dat het bereiken van outcome in een netwerk, zonder adequaat netwerkmanagement, lastig en zelfs onmogelijk wordt geacht. Deze

aanname vloeit voort uit de complexiteit van netwerken en de (besluitvormings)processen in de netwerken. Allereerst stellen Klijn et al. dat het meten van uitkomsten van een netwerk complex is. De gebruikte argumenten hiervoor zijn: allereerst participeren verschillende actoren in een netwerk, deze actoren kunnen verschillende percepties hebben van een wicked problem, van de mogelijke oplossingen en welke effecten het netwerk zal gaan opleveren. Een complicerende factor hierbij is, welke doelen worden gebruikt als toetssteen voor de effectiviteitsmeting? Hierdoor kan effectiviteit leiden tot een normatieve keuze.

Ten tweede is het meten van effectiviteit aan de hand van ex ante geformuleerde doelen moeilijk in een netwerk, aangezien er vooraf geen of juist vage geformuleerde doelen zijn of doelen tijdens het proces veranderen, ook wel 'goal displacement' genoemd.

Ten derde is één van de kenmerken van een wicked problem dat er geen pasklare oplossingen voor handen zijn. Er bestaat mogelijk onvoldoende kennis over het probleem, de kennis kan controversieel zijn, tijdens het proces kan onderzocht worden welke oplossingen acceptabel zijn en welke niet. (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 124; Klijn, Steijn, & Edelenbos, 2010a, pp. 1065-1066; Klijn, Steijn, & Edelenbos, 2010b, p. 201; Klijn, 2008, p. 17).

Ondanks deze complexiteit, wordt door Klijn et al. het begrip gepercipieerde effectiviteit gebruikt om de netwerkeffectiviteit te meten. Gepercipieerde effectiviteit wordt door Klijn et al. onderscheiden in twee perspectieven van effectiviteit. Ten eerste is het perspectief gericht op de inhoud van het proces. Hierbij is de focus gericht op wat er bereikt is binnen het netwerkproces. Klijn et al. (2010a, p. 1066) geven weer welke aspecten van inhoudelijke effectiviteit in de literatuur zijn beschreven:

- het innovatieve karakter van het netwerk;
- de integratie van meerdere aspecten die in de oplossing naar voren komen;
- de bijdrage van actoren zijn herkenbaar in het besluitvormingsproces;
- de probleemoplossing is gericht op het oplossen van het daadwerkelijke probleem;
- de duurzaamheid van de resultaten, ook gericht op de toekomst;
- de verhouding tussen de kosten en baten van de oplossing.

Het tweede perspectief richt zich op de procesuitkomsten van het netwerk. Procesuitkomsten hebben betrekking op de inspanning van het netwerkmanagement. Klijn et al. (2010a, pp 1066-1067) geven weer welke aspecten van procesmatige effectiviteit in de literatuur zijn beschreven:

- het management van het netwerk, gericht op de mate van tevredenheid waarop actoren betrokken zijn;
- manier waarop conflicthantering plaatsvindt;
- de mate waarin het proces stagnaties of impasses ondervond;
- de mate van productief gebruik van verschillende perspectieven van actoren en/of mate waarin dit afgestemd werden op elkaar;
- de mate van interactiefrequentie en de interactiepatronen tussen actoren;
- de mate waarin de resultaten van netwerk draagvlak kregen en/of actoren tevreden waren met de bereikte resultaten.

Effectiviteit van het netwerk Veilig Uitgaan

Provan en Kenis gebruiken vier contingentiefactoren en de organisatievormen voor een optimaal bereikbare effectiviteit van een netwerk, Klijn et al. onderscheiden twee dimensies van begrip effectiviteit; inhoudelijke en procesmatige effectiviteit. In dit onderzoek wordt vastgehouden aan de

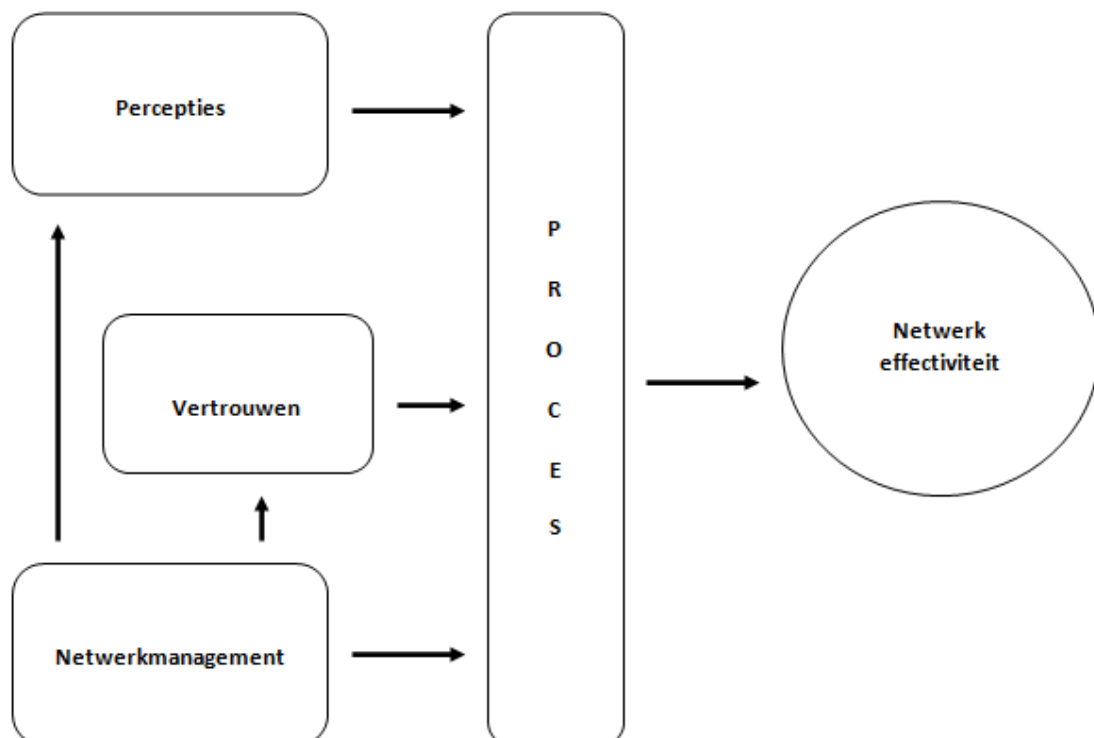
verschillende vormen van effectiviteit zoals hierboven beschreven is. Om de effectiviteit van het netwerk Veilig Uitgaan te onderzoeken, wordt het netwerk Veilig Uitgaan getoetst aan de theorie van Provan en Kenis en aan de theorie van Klijn et al.

§ 6.3 Conceptueel model

Om tot de beschrijving van het theoretische kader van dit onderzoek te komen is gebruik gemaakt van bestaande wetenschappelijke literatuur en wetenschappelijke artikelen gericht op netwerktheorie en netwerkmanagement. Met bouwstenen uit deze literatuur is het theoretisch kader opgebouwd en vormt dit de afbakening van het onderzoek. Naast de begrenzing van het onderzoek, wordt op basis van het theoretische kader verbanden gelegd om tot beantwoording te komen van de centrale vraag.

In het onderstaand conceptueel model wordt het veronderstelde verband gepresenteerd, waarbij percepties, vertrouwen en netwerkmanagement onafhankelijke variabelen zijn, het proces een interveniërende variabele is en netwerkeffectiviteit een afhankelijke variabele is. Dit houdt in dat de onafhankelijke variabelen percepties, vertrouwen en netwerkmanagement invloed hebben op het proces. Deze interveniërende variabele wordt door de onafhankelijke variabelen beïnvloed, maar beïnvloedt zelf ook, samen met de onafhankelijke variabelen, de afhankelijke variabele netwerkeffectiviteit.

Schematisch ziet het voorgaande er als volgt uit:



Figuur 3. Het conceptueel model netwerk Veilig Uitgaan.

Hoofdstuk 7 Operationalisatie

In dit hoofdstuk wordt een brug geslagen tussen het theoretische deel en het empirische deel van deze masterthesis door de operationalisatie van de constructen uit de centrale vraag. Vanuit de centrale vraag zijn drie deelonderzoeken ontstaan en het vierde deelonderzoek is gericht op het functioneren van het SUS-team. De deelonderzoeken zijn verder geconcretiseerd in de vorm van deelvragen. Allereerst wordt de centrale vraag, de vier deelonderzoeken en de deelvragen weergegeven. Daarna volgt de operationalisatie van de constructen uit de centrale vraag. De operationalisatie is schematisch in een tabel weergegeven, waarbij het construct, de variabelen en de omschrijving van de variabelen worden beschreven. Ten slotte volgt de wijze waarop de constructen aan de hand van de verschillende variabelen gemeten zijn.

§ 7.1 De centrale vraag

De centrale vraag is eerder in de inleiding als volgt weergegeven:

Op welke wijze is het netwerk Veilig Uitgaan georganiseerd, hoe vindt de aansturing plaats en in hoeverre is het netwerk effectief?

§ 7.2 Deelvragen

Op basis van de bovenstaande constructen uit de centrale vraag zijn drie deelonderzoeken ontstaan. Het deelonderzoek waarbij het functioneren van het SUS-team centraal staat, is toegevoegd om meer inzicht te verkrijgen in de uitvoeringsactiviteit van het netwerk Veilig Uitgaan.

Deelonderzoeken:

- Deelonderzoek I beschrijft de wijze waarop het netwerk Veilig Uitgaan georganiseerd is. Deze wijze van organisatie vertaalt zich door in de kenmerken van het netwerk. In het eerste deelonderzoek worden daarom de verschillende kenmerken van het netwerk Veilig Uitgaan nader onderzocht.
- Deelonderzoek II geeft inzicht in de aansturing van het netwerk Veilig Uitgaan, waarbij de toegepaste netwerkmanagementstrategieën centraal staan.
- Deelonderzoek III gaat in op de empirische bevindingen over het functioneren van het SUS-team.
- Deelonderzoek IV geeft de gepercipieerde effectiviteit weer van het netwerk Veilig Uitgaan.

De vier deelonderzoeken samen geven in de vorm van onderstaande deelvragen antwoord op de centrale vraag van deze masterthesis.

Deelonderzoek I: Kenmerken van het netwerk Veilig Uitgaan

- a. Welke *actoren* participeren in het netwerk Veilig Uitgaan?
- b. Welke *afhankelijkheden* zijn er tussen de actoren?
- c. Welke *percepties* hebben de actoren van veiligheid?
- d. Welke *percepties* hebben de actoren van het SUS-team?
- e. Welke *interactiepatronen* zijn er tussen de actoren van het netwerk?

- f. Welke *organisatievorm* kent het netwerk?
- g. In welke mate is *vertrouwen* aanwezig in het netwerk tussen de actoren?

Deelonderzoek II: Aansturing van het netwerk Veilig Uitgaan m.b.t. het SUS-team

- a. Welke *strategieën* hanteert de netwerkmanager?

Deelonderzoek III: Functioneren van het SUS-team

- a. Uit welke *actoren* bestaat het SUS-team?
- b. Welke *werkwijze* hanteert het SUS-team?
- c. Hoe *communiceert* het SUS-team met de overige actoren in het netwerk?
- d. Welke *werkafspraken* zijn er gemaakt met betrekking tot het SUS-team?
- e. Hoe wordt er omgegaan met *knelpunten* met betrekking tot het SUS-team?
- f. Wat zijn de *resultaten* van het SUS-team?

Deelonderzoek IV: Effectiviteit van de netwerk Veilig Uitgaan

- a. In welke mate dragen de *aanwezige contingentiefactoren en de organisatievorm* bij aan de effectiviteit van het netwerk?
- b. Welke *inhoudelijk uitkomsten* zijn door het netwerk tot stand gekomen?
- c. Op welke wijze levert *netwerkmanagement* een bijdrage aan de effectiviteit van het netwerk?

§ 7.3 Operationalisatie

Theoretische begrippen zijn vaak abstract, complex of niet concreet genoeg om te gebruiken voor het onderzoek, want *wat* gaat de onderzoeker onderzoeken? Om begrippen, ook wel constructen genoemd, te kunnen onderzoeken, moeten ze worden geoperationaliseerd. Het meetbaar maken van deze constructen, wordt gedaan door zoveel mogelijk de verschijningsvorm van de constructen te beschrijven, die de onderzoeker wil onderzoeken (Van Thiel, 2007). Voor dit onderzoek zijn de volgende constructen: *netwerkkenmerken, aansturing, functioneren en effectiviteit* geoperationaliseerd en schematisch weergegeven samen met de omschrijving van de begrippen zoals zij in het empirisch onderzoek gemeten zijn. Bij elk construct wordt ten slotte de verschillende onderzoeksmethoden aangegeven.

§ 7.3.1 Kenmerken van het netwerk Veilig Uitgaan

Het construct *netwerkkenmerken* wordt nader onderzocht aan de hand van de volgende variabelen en de bijbehorende omschrijvingen:

Construct	Variabelen	Omschrijving
Netwerkkenmerken	Actoren	Een actor kan een individu, een groep of een organisatie zijn en heeft als belangrijkste kenmerk dat de actor zich opstelt als een handelende eenheid in de dynamiek van een netwerk.
	Afhankelijkheden	De mate van afhankelijkheid tussen de actoren wordt bepaald door twee criteria: het belang van de hulpbron voor de actor om zijn doelstelling te realiseren en de substitueerbaarheid van de hulpbron.
	Hulpbronnen	De verschijningsvorm van de afhankelijkheden wordt gemeten aan de hand van de volgende vijf hulpbronnen: financiële middelen, productiemiddelen, competenties, kennis en legitimiteit.
	Percepties	Percepties zijn beelden die actoren hebben van de werkelijkheid. In het onderzoek wordt specifiek gekeken naar de percepties van veiligheid en de percepties van het SUS-team.
	Interactiepatronen	Het inzichtelijk maken van de interactiepatronen die plaatsvinden tussen actoren. Interactiepatronen worden gekenmerkt door enerzijds de mate van frequentie tussen actoren en anderzijds de verscheidenheid van de contacten.
	Organisatievorm	De organisatievorm van het netwerk: zelfregulerend, leiderorganisatienetwerk en netwerk administratieve organisatie.
	Vertrouwen	Vertrouwen verwijst naar een min of meer stabiele positieve perceptie van actoren over de bedoelingen van andere actoren dat wil zeggen dat zij zich onthouden van opportunistisch gedrag. Vertrouwen is gemeten aan de hand van de volgende items: nakomen van afspraken, voordeel van de twijfel geven, rekening houden met belangen van anderen, geen misbruik maken en uitgaan van goede intenties van actoren in het netwerk.

Tabel 6. Operationalisatie netwerkkenmerken.

Om het netwerk Veilig Uitgaan goed te kunnen analyseren zijn de kenmerken van het netwerk onderzocht. Een aantal variabelen, zoals 'afhankelijkheden', 'hulpbronnen' en 'percepties' is onderzocht in het semigestructureerde interview. Om de variabelen 'afhankelijkheden' en 'hulpbronnen' te onderzoeken is aan elke respondent gevraagd; welke expertise en/of middelen de respondent inbrengt in het netwerk en welke actor volgens de respondent onmisbaar is in het netwerk. De hulpbronnen zijn geclassificeerd in 'financiële middelen', 'productiemiddelen', 'competenties', 'kennis' en 'legitimiteit'. Om de percepties van veiligheid in kaart te brengen is aan de respondenten gevraagd wat zij beschouwen als het belangrijkste veiligheidsprobleem met betrekking tot het uitgaan in de binnenstad van Delft. De topiclijst die gebruikt is bij het semigestructureerde interview is toegevoegd als bijlage 2.

De variabelen 'interactiepatronen' en 'vertrouwen' stonden centraal in de enquête die aan de respondenten na het semigestructureerde interview is voorgelegd. Om de interactiepatronen in kaart te brengen is gevraagd met wie en hoe vaak de actoren contact hebben in het netwerk. Om de variabele 'vertrouwen' in kaart te brengen zijn aan de actoren vijf stellingen voorgelegd omtrent de mate van vertrouwen in het netwerk. Onderstaande tabellen geven inzicht hoe de variabelen 'interactiepatronen' en 'vertrouwen' gemeten zijn.

Interactiefrequentie tussen u en de onderstaande organisaties	Niet van toepassing	Eens per week	Eens per maand	Eens per kwartaal	Eens per halfjaar	Nooit
Gemeente						
Politie						
Horeca						
OM						
Brandweer						
Beveiligingsbedrijf						

Tabel 7. Interactiefrequentie.

Vertrouwen in de Stuurgroep³ Veilig Uitgaan	Volledig eens	Eens	Neutraal	Oneens	Volledig oneens
De leden van de Stuurgroep komen de gemaakte afspraken na.					
De leden van de Stuurgroep geven elkaar het voordeel van de twijfel.					
De leden van de Stuurgroep houden rekening met de belangen van andere stuurgroepleden.					
De leden van de Stuurgroep maken geen gebruik(misbruik) van de bijdrage van andere stuurgroepleden in hun persoonlijk voordeel.					
De leden van de Stuurgroep gaan uit van de goede intenties van andere stuurgroepleden.					

Tabel 8. Vertrouwen.

De gehele enquête die aan de respondenten is voorgelegd is toegevoegd als bijlage 3. De variabelen, 'actoren' en 'organisatievorm' zijn onderzocht middels een documentenanalyse.

³ Door de onderzoekers is gekozen om de terminologie te gebruiken dat passend is binnen het referentiekader van de respondenten (Boeije, 2008, p. 58).

§ 7.3.2 Aansturing van het netwerk Veilig Uitgaan in relatie tot het SUS-team

Het construct *aansturing* wordt nader onderzocht aan de hand van variabele 'netwerkmanagementstrategieën' en de bijbehorende omschrijving:

Construct	Variabele	Omschrijving
Aansturing	Netwerkmanagementstrategieën	Strategieën die een netwerkmanager kan hanteren om het proces op gang te houden en om tot inhoudelijke besluiten te komen. Dit betreft de strategieën: 'arrangeren', 'exploreren', 'verbinden' en 'procesafspraken'.

Tabel 9. Operationalisatie aansturing.

Om de variabele 'netwerkmanagementstrategieën' in kaart te brengen is elke netwerkmanagementstrategie onderdeel geweest van de enquête. Aan de respondenten is gevraagd in welke mate zij de vier netwerkmanagementstrategieën herkennen in het handelen van de netwerkmanager. Onderstaande tabellen geven inzicht hoe de vier netwerkmanagementstrategieën gemeten zijn.

Managementstrategieën (arrangeren)	Altijd	Vaak	Soms	Weinig	Nooit
Worden relevante <u>publieke</u> organisaties betrokken bij de Stuurgroep Veilig Uitgaan?					
Worden relevante <u>private</u> organisaties/personen betrokken bij de Stuurgroep Veilig Uitgaan?					
Wordt bij andere onderwerpen/problemen gezocht naar nieuwe partijen die kunnen bijdragen aan de Stuurgroep Veilig Uitgaan?					

Tabel 10. Managementstrategie Arrangeren.

Managementstrategieën (exploreren)	Altijd	Vaak	Soms	Weinig	Nooit
Is er in de Stuurgroep Veilig Uitgaan ruimte om de verschillende meningen te delen?					
Worden in de Stuurgroep Veilig Uitgaan verschillende meningen geïncorporeerd in de besluitvorming?					
Wordt er in de Stuurgroep Veilig Uitgaan voldoende aandacht gegeven aan de uitwisseling van verschillende standpunten van partijen?					
Bij het verzamelen van informatie, ligt de nadruk op de ontwikkeling en vaststelling van gemeenschappelijke uitgangspunten en (informatie)behoeften.					
Is er naar uw tevredenheid gezocht naar externe partijen die mogelijk nieuwe ideeën en oplossingen konden aandragen?					

Tabel 11. Managementstrategie Exploreren.

Managementstrategieën (verbinden)	Altijd	Vaak	Soms	Weinig	Nooit
Is er voldoende aandacht besteed aan de communicatie tussen de verschillende partijen in de Stuurgroep Veilig Uitgaan?					
In hoeverre heeft de voorzitter (gemeente Delft) bij de uitvoering van het SUS-team zoveel mogelijk de leden uit de Stuurgroep Veilig Uitgaan betrokken in de genomen beslissingen?					
In hoeverre houdt de voorzitter rekening met de bestaande relaties tussen de leden van de Stuurgroep Veilig Uitgaan?					
In hoeverre probeert de voorzitter, bij impasses en problemen tussen de leden, deze problemen te overbruggen?					

Tabel 12. Managementstrategie Verbinden.

Managementstrategieën (procesafspraken)	Volledig eens	Eens	Neutraal	Oneens	Volledig oneens
In de Stuurgroep Veilig Uitgaan zijn expliciete afspraken gemaakt over de organisatievorm.					
In de Stuurgroep Veilig Uitgaan zijn afspraken gemaakt met betrekking tot conflicthantering.					
In de Stuurgroep Veilig Uitgaan is het mogelijk om af te wijken van het vastgestelde plan als dit in het belang is van de Stuurgroep Veilig Uitgaan.					

Tabel 13. Managementstrategie Procesafspraken.

§ 7.3.3 Functioneren van het SUS-team

Het construct *functioneren* wordt nader onderzocht aan de hand van de volgende variabelen en de bijbehorende omschrijvingen:

Construct	Variabelen	Omschrijving
Functioneren	Actoren	Een actor kan een individu, een groep of een organisatie zijn en heeft als belangrijkste kenmerk dat de actor zich opstelt als een handelende eenheid.
	Werkwijze	De manier waarop het SUS-team te werk gaat.
	Communicatie	De wijze waarop actoren met elkaar interacteren. De communicatie kan schriftelijk, mondeling, telefonisch, via rapportage en in de wandelgangen plaatsvinden.
	Werkafspraken	Formele afspraken die tussen de actoren zijn vastgelegd.
	Knelpunten	Problemen die zich tussen de actoren kunnen voordoen, welke het proces kunnen hinderen of vertragen.
	Resultaten	Een opbrengst in de vorm van output en/of outcome.

Tabel 14. Operationalisatie functioneren.

Alle variabelen afgeleid van het construct functioneren zijn onderwerp geweest in het semigestructureerde interview om het functioneren van het SUS-team in kaart te brengen. Om knelpunten in het proces te analyseren is aan de respondenten gevraagd welke knelpunten zich hebben voorgedaan in de uitvoering van het SUS-team en op welke wijze er is omgegaan met deze

knelpunten. Daarnaast zijn de respondenten ook in de enquête bevraagd over de resultaten van het SUS-team. De onderstaande tabel geeft aan in welke mate de actoren de resultaten van het SUS-team kunnen waarderen.

In welke mate boekt het SUS-team resultaat op	Altijd	Vaak	Soms	weinig	nooit
Het sussen van uitgaanspubliek.					
Het terugdringen van vernielingen op straat.					
Het terugdringen van openbare dronkenschap.					
Het bevorderen van de samenwerking tussen horecaondernemers.					
Het op zich nemen van een bemiddelende rol tussen politie – horeca (e.a.) ten tijde van een incident.					

Tabel 15. Resultaat van het SUS-team.

§ 7.3.4 Effectiviteit van het netwerk Veilig Uitgaan

Het construct *effectiviteit* wordt nader onderzocht aan de hand van de volgende variabelen en de bijbehorende omschrijvingen:

Construct	Variabelen	Omschrijving
Effectiviteit	Contingentiefactoren	De contingentiefactoren zijn: ‘vertrouwen’, ‘aantal netwerkliden’, ‘doelconsensus’ en ‘netwerkcompetenties’. Onderzocht is in welke mate de contingentiefactoren aanwezig zijn in het netwerk.
	Inhoudelijke uitkomsten	De meetbare resultaten die het netwerk tot stand heeft gebracht. De inhoudelijke uitkomsten zijn gemeten aan de hand van de volgende items: innovatieve oplossingen, oplossing voor meerdere sociale thema’s, betrokkenheid bij besluitvorming, oplossing voor problemen m.b.t. uitgaanspubliek, bijdrage aan een gunstig ondernemersklimaat en kosten en baten van SUS-team.
	Procesuitkomsten	Resultaten die bewerkstelligd worden door netwerkmanagement. De procesuitkomsten zijn gemeten aan de hand van de volgende items: tevredenheid over betrokkenheid, conflicthantering en stagnatie in het proces. Het gebruik van expertise, contact tussen actoren en het draagvlak voor SUS-team als oplossing voor een veilig uitgaansklimaat en een gunstig ondernemersklimaat.

Tabel 16. Operationalisatie effectiviteit.

Het laatste construct, effectiviteit kent een drietal variabelen. De variabele contingentiefactoren bestaat uit vier onderdelen, waarvan een tweetal onderdelen, te weten het aantal netwerkliden en netwerkcompetenties in kaart zijn gebracht na een documentenanalyse, het onderdeel doelconsensus is onderwerp geweest in het semigestructureerde interview en het laatste onderdeel, de mate van aanwezigheid van vertrouwen in het netwerk Veilig Uitgaan, is in paragraaf 7.3.1 aanbod gekomen.

De variabelen ‘inhoudelijke uitkomsten’ en de ‘procesuitkomsten’ zijn gemeten in de enquête. De onderstaande tabellen geven de stellingen en de vragen weer die voorgelegd zijn aan de respondenten om de effectiviteit van het netwerk te meten. Aan de antwoordcategorieën zijn de

volgende waarderingen in punten toegekend; altijd (5 punten), vaak (4 punten), soms (3 punten), weinig (2 punten), nooit (1 punt). Deze waarderingmethode maakt het mogelijk om een betekenis te geven aan de antwoorden van de respondenten.

Effectiviteit (inhoudelijke uitkomsten)	Altijd	Vaak	Soms	Weinig	Nooit
In welke mate creëert de Stuurgroep Veilig Uitgaan innovatieve oplossingen?					
In welke mate is de invoering van het SUS-team ook een oplossing ook oplossingen voor (meerdere) sociale thema's?					
In hoeverre zijn de actoren betrokken geweest bij het besluitvormingsproces om te komen tot het SUS-team?					
In welke mate is het SUS-team een oplossing voor de problemen m.b.t. uitgaanspubliek in de binnenstad van Delft?					
In welke mate draagt het SUS-team bij aan het creëren van een veilig/gunstig ondernemersklimaat in de binnenstad van Delft?					
In welke mate is de invoering van het SUS-team een duurzame oplossing?					
In welke mate zijn de opbrengsten van het SUS-team hoger dan de kosten van het SUS-team?					

Tabel 17. Effectiviteit Inhoudelijke uitkomsten.

Effectiviteit (procesuitkomsten)	Altijd	Vaak	Soms	Weinig	Nooit
De mate waarin u als lid tevreden bent over de wijze waarop u betrokken wordt bij het SUS-team.					
De mate waarin u als lid tevreden bent over de wijze waarop conflicten m.b.t. het SUS-team opgelost worden.					
In welke mate ondervond het proces m.b.t. het SUS-team stagnatie?					
De mate waarin gebruik wordt gemaakt van elkaars expertise.					
In hoeverre is er contact tussen de leden van de Stuurgroep?					
In welke mate ondersteunt u het SUS-team als oplossing voor het tegengaan van uitgaansgeweld?					
In welke mate ondersteunt u het SUS-team als oplossing voor het creëren van een gunstig ondernemersklimaat?					

Tabel 18. Effectiviteit Procesuitkomsten.

§ 7.4 Verantwoording & onderzoeksdesign

In navolging van de voorgaande hoofdstukken waarin het theoretische kader is beschreven en de constructen zijn geoperationaliseerd, wordt in deze paragraaf verantwoording afgelegd over de uitvoering van het onderzoek. Eerst worden twee wetenschapsopvattingen weergegeven en wordt beschreven onder welke opvatting dit onderzoek geschaard kan worden. Daarna volgen de toegepaste onderzoeksmethoden en –technieken in het onderzoek.

Allereerst een beschrijving vanuit welke wetenschapsopvatting het onderzoek benaderd wordt. Van Thiel beschrijft twee wetenschapsopvattingen in het bestuurskundig onderzoek; de empirisch-analytische en de interpretatieve benadering (Thiel, 2007, pp. 41-43). De empirisch-analytische benadering gaat uit van een objectieve werkelijkheid die meetbaar is, waarbij kennis objectief is en het mensbeeld voorspelbaar. Bij de interpretatieve benadering, wordt de realiteit als subjectief beschouwd, wordt kennis geïnterpreteerd en wordt de mens gezien als een handelend wezen en niet voorspelbaar. Boeije beschrijft dat vanuit het empirisch-analytische paradigma onderzoekers de voorkeur hebben voor kwantitatief onderzoek en vanuit de interpretatieve benadering ligt de voorkeur bij het kwalitatief onderzoek (2008, p. 18). Kwalitatief onderzoek wordt door Boeije gedefinieerd als: “als een studie waarin de vraagstelling zich richt op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Er worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen met het doel om het onderwerp te beschrijven en waar mogelijk te verklaren” (Boeije, 2008, p. 27).

Typerend voor dit onderzoek is dat het gericht is op het netwerk Veilig Uitgaan, waarbij onder andere de relaties tussen actoren en de percepties van deze actoren op de effectiviteit in de context waar deze interacties plaatsvinden worden onderzocht. Tevens is het onderzoek praktijkgericht en wordt op basis van de onderzoeksresultaten aanbevelingen gedaan. Vanuit de twee geschetste wetenschapsopvattingen en de hierboven gegeven definitie van een kwalitatief onderzoek wordt dit onderzoek gekenmerkt als een interpretatief onderzoek. Beide wetenschapsopvattingen zijn niet zonder kritiek, Van Thiel geeft een beschouwing van de kritische punten over beide opvattingen, maar hier zal slechts in gegaan worden op het geschetste risico met betrekking tot het interpretatieve onderzoek. Het interpretatieve onderzoek brengt de volgende risico's met zich mee:

- het risico van dubbele hermeneutiek, doordat de onderzoeker de interpretaties van de betrokken actoren interpreteert, kan het gevolg zijn dat de onderzoeker een onjuiste interpretatie geeft van de interpretatie van de geïnterviewde (Bersselaar in Van Thiel, 2007, p. 42).
- Van Thiel beschrijft een specifiek kritiekpunt gericht op de beperkte theorieontwikkeling en theorieoetsing bij een interpretatief onderzoek, omdat dit veelal gericht is op een unieke situatie of gebeurtenis waardoor het opbouwen van kennis gering is.

Het is van groot belang dat de onderzoekers zich bewust zijn van deze risico's. Om het risico van dubbele hermeneutiek te verkleinen, zijn de interviews opgenomen, om deze later te kunnen terugluisteren. Bij twijfel over de interpretatie van het antwoord van de respondent, hebben de onderzoekers de passage wederom beluisterd en met elkaar besproken. Indien dit geen duidelijkheid gaf, is deze passage niet meegenomen in het onderzoek.

Onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategie van dit onderzoek is een gevalsstudie waarbij één bepaalde casus centraal staat; het netwerk Veilig Uitgaan. In Van Thiel wordt een onderzoeksstrategie gedefinieerd als een overkoepelende opzet of logica van het onderzoek (Van 't Hart in Thiel, 2007, p. 66). Een onderzoeksstrategie hangt samen met het object van onderzoek en de geformuleerde centrale vraag (Thiel, 2007, p. 66). Terugkijkend naar de centrale vraag is deze deels exploratief, descriptief als verklarend geformuleerd en is passend bij de kenmerken van een gevalsstudie als onderzoeksstrategie:

- ten eerste is het onderzoeksobject het netwerk Veilig Uitgaan. Dit betreft een uniek netwerk, dat onderzocht wordt in de dagelijkse praktijk.
- ten tweede is de centrale vraag gericht op het beschrijven (kenmerken van het netwerk en de aansturing) en evalueren (effectiviteit) van het netwerk.
- ten derde worden de interacties, processen en strategieën tussen de actoren van het netwerk geanalyseerd.
- en ten slotte is het onderzoek ook gericht op het kunnen leveren van relevante aanbevelingen aan het netwerk Veilig Uitgaan.

Methode

De gevalstudie als onderzoeksstrategie is doorslaggevend in bepaling van het toepassen van methodieken in het onderzoek. Van Thiel beschrijft methodieken als “manieren om gegevens te verzamelen en/of te analyseren” (Thiel, 2007, p. 66). Een methodiek hangt samen met de onderzoeksstrategie. In een gevalsstudie wordt veelal op kwalitatieve wijze data verzameld. In dit onderzoek zal naast kwalitatieve ook op kwantitatieve wijze onderzoeksgegevens verzameld worden. In het onderzoek zal gebruikt worden gemaakt van de volgende methoden; inhoudsanalyse, interviews, vragenlijst en participerende observatie. Door de gehanteerde triangulatie versterkt dit de betrouwbaarheid van het onderzoek. In de onderstaande paragraaf wordt ingegaan op de gebruikte methoden.

§ 7.5 Inhoudsanalyse: primair en secundair materiaal

Voor de inhoudsanalyse is gebruik gemaakt van primair en secundair materiaal over het netwerk Veilig Uitgaan. Voor het onderzoek is ten eerste gebruik gemaakt van bestaand materiaal met betrekking tot het netwerk Veilig Uitgaan, ook wel primair materiaal genoemd. Omdat het bestaand materiaal wordt hergebruikt voor dit onderzoek, wordt met behulp van coderingen het materiaal bruikbaar gemaakt voor het onderzoek. Het bestaande materiaal bestond uit oprichtingsdocumenten en notulen van het netwerk Veilig Uitgaan, beleidsnota's met betrekking tot het SUS-team, offerte van het SUS-team en evaluaties van het SUS-team. Als secundair materiaal is gebruik gemaakt van de onderzoekgegevens naar aanleiding van een belevingsonderzoek naar het SUS-team waarbij de gemeente Delft opdrachtgever is geweest.

Het gebruik van dit materiaal heeft tot doel het netwerk Veilig Uitgaan te beschrijven en om de gegevens afkomstig uit de interviews te toetsen aan het bestaand materiaal en vervolgens aan de theorie. Een mogelijk risico in het gebruik van dit materiaal is dat niet alles beschreven is en dat afspraken bijvoorbeeld op informele wijze tot stand gekomen zijn of al werkende weg ontwikkeld zijn zonder dat dit gedocumenteerd is.

Interviews: semigestructureerde interviews

Om tot een volledige analyse te komen van het netwerk Veilig Uitgaan is een inhoudsanalyse ontoereikend en te beperkt voor dit onderzoek. Juist omdat het onderzoek zich ook richt op niet feitelijke of beschreven informatie over het functioneren van het netwerk, zijn de actoren van het netwerk Veilig Uitgaan een andere bron van informatie. Voor dit onderzoek zijn alle actoren van het netwerk Veilig Uitgaan geïnterviewd. Tevens is de keuze gemaakt om niet alleen de actoren van het netwerk te interviewen, maar ook de uitvoerders van de uitvoeringsactiviteit het SUS-team. Waarbij de actoren een meer strategische positie innemen en de uitvoerders zich meer op het operationele vlak begeven. In totaal zijn 11 interviews afgenomen. Een belangrijk argument om de deelnemers van deze twee niveaus te interviewen is gelegen in de veronderstelling dat het SUS-team als uitvoeringsactiviteit sterk verbonden is met het functioneren en de effectiviteit van het netwerk Veilig Uitgaan. Er zijn twee opmerkingen met betrekking tot deze respondenten, ten eerste is de opdrachtnemer (en uitvoerder) van het SUS-team geïnterviewd. Deze respondent is geen lid van het netwerk Veilig Uitgaan, maar wordt op uitnodiging van het netwerk toegelaten bij de vergaderingen. Een tweede uitzondering is het interview met een horecaondernemer. Deze ondernemer is geen deelnemer aan het netwerk en tevens niet belast met de uitvoering van het SUS-team, maar heeft wel ervaringen opgedaan met het functioneren van het SUS-team.

Om de interviews op eenduidige wijze te laten verlopen en de kans te vergroten om de juiste informatie te verwerven is gekozen voor het samenstellen van een topiclijst. De topiclijst is opgebouwd aan de hand van het theoretisch kader en gestructureerd door middel van de deelonderzoeken, deze is opgenomen in bijlage 2. Voor de topiclijst is uitdrukkelijk gekozen voor gebruik van terminologie dat passend is binnen het referentiekader van de respondenten, zo wordt er gesproken over deelnemers in plaats van actoren, Stuurgroep Veilig Uitgaan in plaats van netwerk Veilig Uitgaan. Op deze wijze is geprobeerd om meer aan te sluiten bij de belevingswereld van de respondent (Boeije, 2008, p. 58). Tijdens de interviews is ook de ruimte geboden aan de respondenten om hun interpretaties en percepties te schetsen. Naast dat de interviews face-to-face zijn afgenomen, zijn de gesprekken, met toestemming van de respondent, opgenomen om later uit te schrijven. Door uitwerking van de interviews wordt mogelijk gemaakt dat deze data bruikbaar wordt voor analyse. Als leidraad voor de analyse zijn de eerder beschreven operationalisaties gebruikt om de gespreksverslagen te coderen. Vooraf aan de interviews is de afspraak gemaakt met de respondenten, dat de gespreksverslagen vertrouwelijk behandeld zouden worden. Deze afweging is gemaakt mede door de verschillende onderlinge verhoudingen tussen de actoren, bijvoorbeeld de verhouding van de opdrachtgever tot de opdrachtnemer of van de netwerkmanager tot de actoren. Deze gespreksverslagen zijn ook niet opgenomen in deze masterthesis. Ondanks deze afspraak is het mogelijk dat een respondent zich herkent in de gegevens, dit is ook mogelijk omdat het netwerk uit een klein aantal actoren bestaat.

Enquête: vragenlijst

Naast de semigestructureerde interviews is aan negen respondenten gevraagd om een vragenlijst in te vullen om zo ook kwantitatieve onderzoeksgegevens te verkrijgen over onder andere de volgende items vertrouwen, interactiepatronen, managementstrategieën en effectiviteit van het netwerk. De twee beveiligers van het SUS-team zijn niet geënquêteerd, aangezien zij op een afstand staan van het netwerk Veilig Uitgaan en vanwege deze afstand geen uitspraken kunnen doen over de bovenstaande items van het netwerk. Door het uitsluiten van de twee beveiligers wordt het risico op

datavervuiling verkleind. De vragenlijst is opgebouwd aan de hand van het theoretisch kader en de vier deelonderzoeken. De respondenten beoordeelden deze items aan de hand van 5 punts Likertschaal. Net zoals bij de gehouden interviews is de afspraak gemaakt dat de informatie op vertrouwelijke wijze wordt behandeld en derhalve maken deze (individuele) resultaten van de vragenlijst eveneens geen deel uit van deze masterthesis.

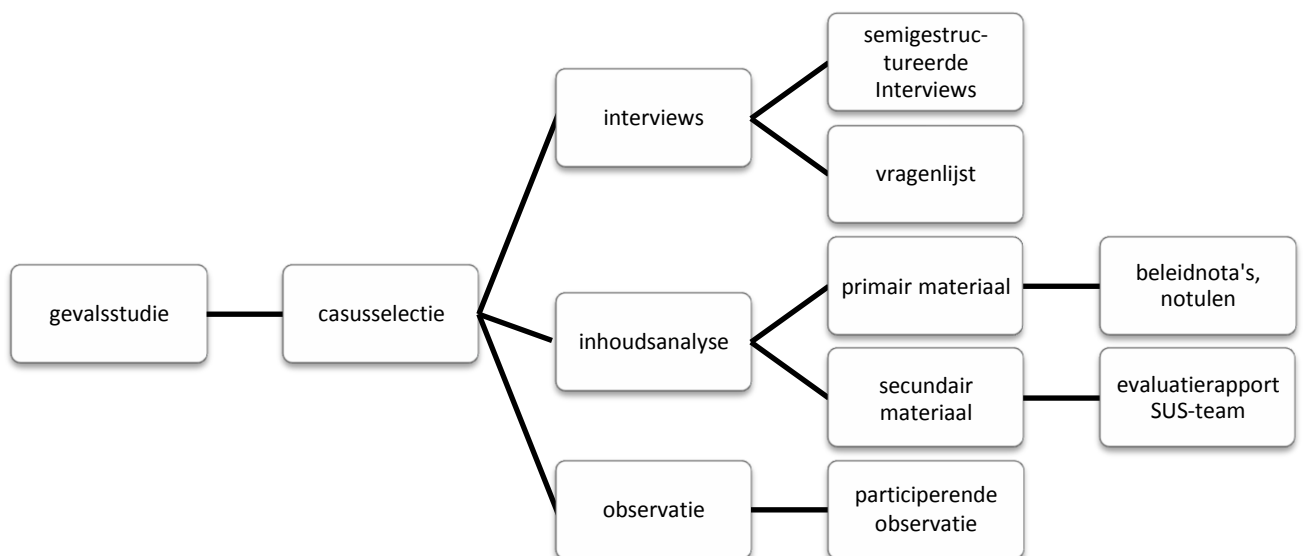
Observatie: participerende en gestructureerde observaties

Er is gekozen om tijdens de vergaderingen van het netwerk Veilig Uitgaan aanwezig te zijn, zodat er geobserveerd kon worden. Naast de informatie afkomstig van de interviews met de respondenten en de beschikbaar gestelde documenten, krijgt de onderzoeker een beeld van de dynamiek van het netwerk en van de gebruikte managementstrategieën.

Om een indruk te krijgen van de werkwijze van het SUS-team, is ook het SUS-team geobserveerd tijdens hun werkzaamheden in de binnenstad van Delft.

Onderzoeksschema

Het onderzoek heeft in verschillende fasen plaatsgevonden. Allereerst is er data verzameld ten behoeve van de inhoudsanalyse. Vervolgens hebben de interviews met de respondenten plaatsgevonden. Tevens is er geobserveerd tijdens de netwerkvergaderingen van het netwerk Veilig Uitgaan en tijdens de werkzaamheden van het SUS-team. In het volgende figuur is de methode van onderzoek schematisch weergegeven:



Figuur 4. Schematische weergave van toegepaste technieken & methoden.

Hoofdstuk 8 Kenmerken van het netwerk Veilig Uitgaan

In dit hoofdstuk wordt het netwerk Veilig Uitgaan in beeld gebracht aan de hand van de variabelen behorend bij het construct netwerkenmerken.

Allereerst staan de actoren in het netwerk Veilig Uitgaan centraal, vervolgens de hulpbronnen die de actoren tot hun beschikking hebben en de daaruit voortvloeiende afhankelijkheden van de actoren in het netwerk. Daarna worden de percepties van de actoren in kaart gebracht, evenals de interactiepatronen tussen de actoren. In de daaropvolgende paragraaf wordt de organisatievorm van het netwerk geanalyseerd. Ten slotte wordt de mate van vertrouwen tussen de actoren in het netwerk weergegeven.

§ 8.1 Actoren in het netwerk Veilig Uitgaan

In het theoretisch kader is aangegeven dat niet alleen publieke organisaties kunnen participeren in een netwerk, maar dat ook private partijen in het netwerk vertegenwoordigd kunnen zijn. Hieronder volgt een overzicht van de actoren die deel uitmaken van het netwerk Veilig Uitgaan, de achtergrond van de deelnemende actoren en de mate waarin zij een actieve bijdrage leveren aan het netwerk.

Actoren	Achtergrond actoren	Actieve / Niet actieve leden
Gemeente Delft	Publieke actor	Actief lid
Koninklijke Horeca Nederland, afdeling Delft	Private actor	Actief lid
Politie Haaglanden, politiebureau Delft	Publieke actor	Actief lid
Brandweer Delft – Rijswijk	Publieke actor	Niet actief lid
Openbaar Ministerie	Publieke actor	Niet actief lid

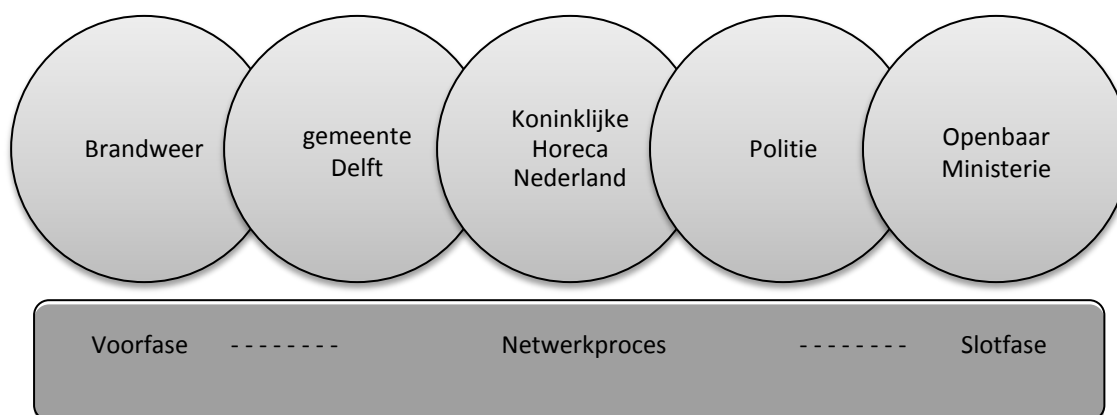
Tabel 19. Actoren in het netwerk Veilig Uitgaan.

Alle bovenstaande actoren hebben in 2007 de samenwerkingsoverkomst 'Veilig Uitgaan Delft, Dat doen we samen' getekend. De algemene doelstelling van de samenwerkingsovereenkomst is dat de actoren gezamenlijk de verantwoordelijkheid dragen voor de verbetering van het uitgaansklimaat in Delft. De actoren in het netwerk komen één keer in de zes weken bij elkaar. Tijdens deze netwerkvergadering wisselen de actoren informatie uit en stemmen de actoren hun activiteiten op elkaar af (Gemeente Delft, 2007; Stand van zaken Horeca, 2009).

De brandweer en het Openbaar Ministerie zijn op het moment van dit onderzoek niet actieve actoren van het netwerk. Uit de notulen van de netwerkvergaderingen blijkt dat de brandweer en het Openbaar Ministerie minder frequent aanwezig zijn bij deze netwerkvergaderingen. Deze verhouding ten opzichte van de gemeente Delft, de Koninklijke Horeca Nederland en de politie is in de loop van de tijd ontstaan. Een verklaring voor het onderscheid kan liggen in het feit dat de brandweer in de voorfase van het netwerkproces de horecagelegenheden bezoekt en deze beoordeelt op brandveiligheid. Het Openbaar Ministerie is op haar beurt in de slotfase betrokken bij de afdoening van strafbare feiten, wat niet altijd een directe relatie heeft met het netwerkproces. De politie en de Koninklijke Horeca Nederland worden op het moment dat de incidenten plaatsvinden direct geconfronteerd en zijn deels verantwoordelijk voor de handhaving hiervan. De gemeente Delft en de politie treffen elkaar in het wekelijks overleg tussen de burgemeester en de bureauchef, waar de incidenten aangaande de openbare orde en veiligheid worden besproken. Het Openbaar Ministerie en de brandweer staan op grotere afstand van deze incidenten. De gemeente Delft heeft

een bijzondere rol in het netwerk Veilig Uitgaan; aangezien de gemeente als enige actor politieke verantwoording dient af te leggen over besteding van publieke gelden en uitvoeringshandelingen.

Schematisch kunnen de posities van de actoren in het netwerk als volgt worden weergegeven:



Figuur 5. Weergave van positie van actoren in het netwerk.

Naast de algemene netwerkdoelen, waarbij de actoren in gezamenlijkheid werken aan een veilig uitgaansklimaat en een gunstig ondernemersklimaat in de binnenstad van Delft, heeft elke actor ook institutionele belangen die hij door middel van deelname aan het netwerk probeert te behartigen. Vanuit de publieke actoren zijn personen afgevaardigd in het netwerk die op tactisch niveau beslissingen kunnen nemen. De voorzitter van de Koninklijke Horeca Nederland neemt als private actor deel aan het netwerk. Regel binnen de Koninklijke Horeca Nederland is dat het voorzitterschap om de twee jaar rouleert. Dit maakt dat er een redelijk groot verloop is van vertegenwoordiging vanuit de Koninklijke Horeca Delft ten opzichte van de publieke actoren in het netwerk.

In onderstaande tabel zijn de individuele doelstellingen van de actoren weergegeven die in de interviews kenbaar zijn gemaakt.

Actor	Doelstelling
Gemeente Delft	<ul style="list-style-type: none"> • Handhaving van de openbare orde en de veiligheid in Delft. • Zorg dragen voor een constructieve samenwerking tussen de verschillende actoren
Koninklijke Horeca Nederland, afdeling Delft	<ul style="list-style-type: none"> • Het genereren van winst, de ondernemers vertegenwoordigd door de KHN hebben een commercieel winstoogmerk.
Politie Haaglanden, politiebureau Delft	<ul style="list-style-type: none"> • Handhaving van de openbare orde en de veiligheid in Delft. • Contact met het uitgaanspubliek, de beveiligers en de horecaondernemers onderhouden door het inzetten van twee agenten in de weekenden onder de noemer Veilig Uitgaan.
Brandweer Delft - Rijswijk	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg dragen voor brandveilige horecaondernemingen. • Onderhouden van contacten om vanuit de overheid een integrale aanpak op het uitgaansleven te kunnen blijven garanderen.
Openbaar Ministerie	<ul style="list-style-type: none"> • Onderhouden van contacten met verschillende partners in Delft om zo mogelijk in de toekomst gebruik te kunnen maken van elkaars kennis en expertise of op een ander gebied een pilot te kunnen aangaan in de gemeente Delft.

Tabel 20. Doelstellingen van de actoren.

§ 8.2 Hulpbronnen

In het netwerk Veilig uitgaan wordt uitgegaan van gelijkwaardigheid en worden beslissingen gezamenlijk genomen, wel heeft elke actor min of meer een eigen positie verworven in het netwerk. De positie die een actor in het netwerk heeft is mede afhankelijk van de hulpbronnen die een actor in het netwerk inbrengt. Deze hulpbronnen zijn verschillend van aard. Onderstaande tabel geeft weer over welk type hulpbron(nen) de actoren beschikken in het netwerk. In de onderste rij van de tabel is het beveiligingsbedrijf opgenomen. Ondanks dat dit bedrijf geen deel uitmaakt van het netwerk is deze actor toegevoegd aan de tabel om een zo compleet mogelijk beeld te geven van de verdeling van hulpbronnen in het netwerk met betrekking tot de uitvoering van het SUS-team. Na de tabel volgt een toelichting op de verdeling van de hulpbronnen.

Actoren	Middelen					Totaal aantal hulpbronnen
	Financiële middelen	Productie middelen	Competenties	Kennis	Legitimiteit	
Gemeente Delft	X		X	X	X	4
Koninklijke Horeca Nederland				X		1
Politie Haaglanden		X	X	X	X	4
Brandweer Delft - Rijswijk				X	X	2
Openbaar Ministerie				X		1
Beveiligingsbedrijf (geen lid van het netwerk)		X		X		3

Tabel 21. Verdelingen van de hulpbronnen onder de actoren.

Financiële middelen

Het SUS-team wordt als uitvoeringsactiviteit van het netwerk volledig gefinancierd door de gemeente Delft. De gemeenteraad in Delft is in 2010 niet overgegaan op cameratoezicht in de binnenstad, mede door de hoge aanschaf- en installatiekosten van een cameranetwerk en omdat er niet kon worden aangetoond dat cameratoezicht een preventieve werking had tegen geweld. Door het netwerk Veilig Uitgaan is aan de gemeenteraad geadviseerd om het investeringsbudget van 2011 en de exploitatielasten van 2012 en 2013 om te zetten in een exploitatiebudget voor de jaren 2011, 2012 en 2013 voor de inzet van beveiliging tijdens de uitgaansuren in de binnenstad van Delft (Kaiser, 2010).

Productiemiddelen

Zowel de politie als het beveiligingsbedrijf dragen bij aan de productiemiddelen door de inzet van personeel tijdens de uitgaansuren in de binnenstad van Delft. Vanuit de politie is er in het kader van Veilig Uitgaan elk weekend tijdens de uitgaansuren een tweetal agenten aanwezig in de binnenstad. Vanuit het beveiligingsbedrijf is er een tweetal beveiligers aanwezig, onder de naam het SUS-team.

Competenties

De competenties die door de gemeente Delft en de politie worden ingebracht in het netwerk hangen samen met formele bevoegdheden van deze actoren. Zowel de gemeente Delft als de politie houden toezicht en kunnen handhavend optreden tegen zowel het uitgaanspubliek als tegen de horecaondernemers. De gemeente zal mogelijk meer op bestuursrechtelijke basis optreden,

bijvoorbeeld het handhaven van vergunningen en de politie zal meer handhaven op strafbare feiten. De overige actoren in het netwerk hebben geen wettelijke bevoegdheden.

Kennis

Alle actoren brengen een mate van professionele kennis in het netwerk in, die gedeeld wordt en waardoor er een integrale manier in het tegengaan van uitgaansgeweld kan worden bewerkstelligd. De kennis die elke actor inbrengt in het netwerk is verschillend van aard, daar waar de politie juridische kennis inbrengt over de handhaving van de openbare orde, brengt de brandweer kennis in over brandveilige horecaondernemingen. Het Openbaar Ministerie kan terugkoppeling geven over de rechtsafdoening van de strafzaken aan de politie, de gemeente Delft en de Koninklijke Horeca Nederland. Het beveiligingsbedrijf heeft specifieke kennis over de lokale situatie en over wat er speelt binnen de horecagelegenheden in de binnenstad van Delft.

Legitimiteit

De gemeente Delft dient vanuit haar rol als gemeente onder andere zorg te dragen voor de veiligheid. Doordat de gemeente deze rol heeft en zich verbindt aan het netwerk, betekent dit dat de gemeente het netwerk als legitiem beschouwt. De politie voert haar taak uit in ondergeschiktheid aan het bevoegd gezag, in deze casus, is dat de burgemeester. Doordat de politie zich conformeert aan het netwerk, mogelijk in opdracht van de burgemeester of mogelijk op zelfstandige basis, geeft de politie te kennen dat het samenwerken in het netwerk noodzakelijk wordt geacht. Dit wordt weergegeven in het onderstaande citaat.

“Ja, zij [pv: gemeente Delft] financieren natuurlijk het SUS-team [...], maar zij zijn ook uiteindelijk de regisseur van veiligheid en wij werken ook in ondergeschiktheid aan het bevoegd gezag. Als de gemeente zegt we gaan niets meer doen in de Kromstraat, dan doen wij [pv: politie] niets in de Kromstraat [pv: één van de horecastraten in Delft]. Dus in die zin zijn zij wel leading” (Interview respondent politie en lid van het netwerk).

Afsluitend blijkt uit de documentenanalyse dat in de samenwerkingsovereenkomst ‘Veilig Uitgaan Delft, Dat doen we samen!’ gesteld is dat actoren voor de instandhouding van het netwerk Veilig Uitgaan uren en/of middelen ter beschikking moeten stellen. Doordat de actoren zich conformeren aan de samenwerkingsovereenkomst wordt verwacht dat zij hun hulpbronnen beschikbaar stellen om de netwerkdoelen te kunnen behalen.

§ 8.3 Afhankelijkheden

Zoals in de vorige paragraaf naar voren is gekomen zijn de hulpbronnen in het netwerk niet evenredig verdeeld over de actoren. Deze onevenredige verdeling van hulpbronnen draagt bij aan de afhankelijkheid tussen actoren in het netwerk. De mate waarin actoren afhankelijk zijn van andere actoren in het netwerk wordt bepaald door het belang van de hulpbron en de vervangbaarheid van de hulpbron die hieraan wordt toegekend. In het netwerk Veilig Uitgaan kan de gemeente Delft op het gebied van financiële middelen gezien worden als cruciale actor, aangezien zij als enige actor in het netwerk financiële middelen inbrengt. Het belang van deze financiële middelen is groot aangezien het netwerk zonder financiële steun vanuit de gemeente Delft niet kan opereren, daarbij is de vervangbaarheid van de hulpbron in het netwerk laag. Het SUS-team zal als uitvoeringsactiviteit gefinancierd moeten worden.

De overige actoren, buiten de Koninklijke Horeca Nederland, beschikken niet over financiële middelen. De Koninklijke Horeca Nederland kiest er op dit moment voor hun financiële middelen niet beschikbaar te stellen voor de financiering van het SUS-team. Wel komt uit het onderzoek naar voren dat een horecaondernemer in de binnenstad van Delft niet uitsluit in de toekomst een eventuele financiële bijdrage aan het SUS-team te leveren, wanneer dit in het voordeel is van zijn horecagelegenheid en de stad Delft. Verder onderzoek zal moeten uitwijzen of onder meer horecaondernemers draagvlak is om bij te dragen aan de financiering van het SUS-team.

Daarentegen is de gemeente Delft op haar beurt voornamelijk afhankelijk van de personele inzet van de politie en van het beveiligingsbedrijf. De gemeente Delft heeft zelf ook buitengewone opsporingsambtenaren (hierna: boa's) die de wet kunnen handhaven, maar zet de boa's op dit moment niet in voor het SUS-team. De boa's van de gemeente Delft worden voornamelijk ingezet op andere beleidsterreinen.

De gemeente Delft is een cruciale actor op het gebied van financiële middelen, anderzijds is de gemeente sterk afhankelijk van de overige actoren in het netwerk wanneer het om personele inzet en kennis gaat. Juist deze onderlinge afhankelijkheid in het netwerk zorgt dat het noodzakelijk blijft voor de actoren om met elkaar samen te werken om tot een goed resultaat te komen. Opgemerkt wordt dat de kennis en expertise dat het beveiligingsbedrijf in het netwerk inbrengt door verschillende actoren afzonderlijk van elkaar worden erkend en benoemd. Het hele netwerk, maar zeker de gemeente Delft, is in zekere zin sterk afhankelijk van het beveiligingsbedrijf. Anderzijds is ook het beveiligingsbedrijf zeker in deze economische tijd erg afhankelijk van de gemeente Delft, aangezien de gemeente Delft de opdrachtgever en de financier is van het SUS-team.

De politie kan naast de gemeente Delft en het beveiligingsbedrijf gezien worden als cruciale actor, aangezien zij zorg draagt voor de personele inzet van politieagenten, zij naast juridische bevoegdheden ook kennis en de mogelijkheid heeft om legitimiteit aan het netwerk toe te kennen. Dit maakt dat de actieve leden van het netwerk door de inzet van verschillende hulpbronnen van elkaar afhankelijk zijn op het gebied van het netwerkproces. De integrale aanpak door het netwerk Veilig Uitgaan wordt versterkt door de handhaving van de brandweer in de voorfase en door de strafrechtelijke terugkoppeling van het Openbaar Ministerie.

§ 8.4 Percepties van de actoren

De actoren binnen het netwerk hebben hun eigen percepties van de omgeving, van de problemen, van de mogelijke oplossingen en van de andere actoren. Deze percepties komen voort uit de opvattingen, de ideeën en de achtergronden van elke actor. Zo heeft elke actor in het netwerk een perceptie van het veiligheidsprobleem in de binnenstad van Delft en het SUS-team als mogelijke oplossing van dit probleem. Op basis van de gegeven antwoorden van de respondenten is in de onderstaande tabel per actor de perceptie weergegeven van het veiligheidsprobleem in de binnenstad van Delft en de perceptie van het SUS-team.

Percepties		
Actoren	Belangrijkste veiligheidsprobleem	Het SUS-team
Gemeente Delft	<ul style="list-style-type: none"> • Toename van uitgaanspubliek op straat door het rookbeleid. • Door de historische binnenstad ontstaat er een hoge concentratie van mensen in een klein gebied. 	<ul style="list-style-type: none"> • Het SUS-team is door haar aanwezigheid op straat in staat om bepaalde zaken te signaleren, daarop in te spelen om te voorkomen dat het escaleert.
Koninklijke Horeca Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • Combinatie drugs en alcohol wat voor overlast zorgt. • Toename van uitgaanspubliek op straat door het rookbeleid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Het SUS-team zorgt naast en met de portiers bij de horecagelegenheden voor veiligheid op straat. • Het SUS-team spreekt uitgaanspubliek aan op hun gedrag en 'sust' eventuele problemen.
Politie Haaglanden	<ul style="list-style-type: none"> • Overlastproblematiek. • Geweldsincidenten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Het SUS-team zijn extra oren en ogen van de politie in de binnenstad van Delft. • Het SUS-team schat incidenten op waarde in en grijpt in waar nodig.
Brandweer Delft - Rijswijk	<ul style="list-style-type: none"> • Bereikbaarheid. Delen van de binnenstad zijn niet voldoende toegankelijk voor hulpdiensten door bijv. geparkeerde fietsen op doorgaande wegen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Het SUS-team is een soort van buurtpreventie, het uitvoeren van preventief toezicht.
Openbaar Ministerie	<ul style="list-style-type: none"> • Het tegengaan van (uitgaans)geweld. 	<ul style="list-style-type: none"> • Het SUS-team bemiddelt, ze hebben natuurlijk overwicht in de stad. Ze gaan op in het uitgaanspubliek en zijn zo onopvallend aanwezig. • Het SUS-team is er om de gezelligheid in goede banen te leiden.

Tabel 22. Percepties van de actoren.

Uit de analyse van de percepties komt naar voren dat de actoren geen eenduidig beeld hebben van het veiligheidsprobleem in de binnenstad van Delft, maar dat zij het veiligheidsprobleem bekijken vanuit hun persoonlijke achtergrond. Er is verschil in opvatting over het veiligheidsprobleem in de binnenstad van Delft. Daar waar de brandweer voornamelijk denkt aan bereikbaarheid en crowd-control van het uitgaanspubliek in de binnenstad, ziet de Koninklijke Horeca Nederland een combinatie van drugs en alcohol bij het uitgaanspubliek en de daaruit voortvloeiende overlast als veiligheidsprobleem.

Wel geven de actoren afzonderlijk van elkaar aan dat het SUS-team een oplossing is voor het (gepercipieerde) veiligheidsprobleem. Gesteld wordt dat het SUS-team inspeelt op de verschillende behoeftes van de actoren en het gepercipieerde veiligheidsprobleem van de actoren verkleint. Zo zorgt het SUS-team voor extra oren en ogen in de binnenstad van Delft en ondersteunt zij de politie bij het signaleren van problemen en waar nodig bij het aanhouden van mogelijke verdachten. Het SUS-team spreekt het uitgaanspubliek aan op hun gedrag en 'sust' eventuele problemen, hierin ondersteunt zij de portiers bij de horecagelegenheden. De gemeente Delft is verantwoordelijk voor de openbare orde en veiligheid, de signalerende taak van het SUS-team en hun insteek om te voorkomen dat zaken uit de hand lopen, draagt bij in de handhaving van de openbare orde en veiligheid. Het SUS-team heeft geen directe toegevoegde waarde voor het Openbaar Ministerie.

Maar het kan voor het Openbaar Ministerie wel van belang zijn, voor de strafbepaling, dat het netwerk Veilig Uitgaan diverse maatregelen heeft getroffen waaronder het SUS-team om een veilig uitgaansklimaat te creëren. Daarnaast kan door het optreden van het SUS-team, waarbij zij het uitgaanspubliek sust, resulteren in minder aantal strafzaken die ingediend worden bij het Openbaar Ministerie.

§ 8.5 Interactiepatronen

Door de onevenredige verdeling van hulpbronnen in het netwerk is er tussen de actoren een mate van afhankelijkheid ontstaan. Deze mate van afhankelijkheid en het gegeven dat elke actor zijn institutionele perceptie heeft, heeft invloed op de wijze waarop actoren in het netwerk met elkaar interacteren. Op basis van de theorie kan een hoge mate van interactie worden verwacht met de actoren die een cruciale rol hebben in het netwerk, omdat ze over belangrijke hulpbronnen beschikken. Uit de analyse van de verdeling van hulpbronnen is gebleken dat de spreiding van hulpbronnen in het netwerk groot is, als gevolg van deze onevenredige verdeling van hulpbronnen kan worden verwacht dat samenwerking noodzakelijk is en dat er veel interactie in het netwerk zal zijn. De mate van interactie met de actoren is onderzocht in de enquête. Hieruit kunnen vier conclusies getrokken worden:

- de interactie met de actoren die over de meeste hulpbronnen beschikken (gemeente Delft en politie) is hoog. Zowel de gemeente Delft als de politie beschikken elk over vier type hulpbronnen;
- de interactie met de Koninklijke Horeca Nederland en het beveiligingsbedrijf is hoog ondanks dat zij over weinig hulpbronnen beschikken. Opgemerkt wordt dat het belang van de hulpbronnen die zij inbrengen (kennis en personele middelen) niet wordt onderschat in het netwerk;
- er vindt weinig interactie plaats met het Openbaar Ministerie en met de brandweer in het netwerk. Slechts één actor heeft in de enquête aangegeven dat hij met het Openbaar Ministerie en de brandweer contact heeft;
- er kan een verband worden gelegd tussen de interactiefrequentie van actoren en de rol van actoren in het netwerk. Een hoge mate van interactie vindt plaats bij actieve leden in het netwerk. Een lage mate van interactie vindt plaats bij niet actieve leden van het netwerk.

In de enquête is gevraagd naar de interactiefrequenties tussen de actoren. De enquête is voorgelegd aan negen respondenten. Alle zes instituties zijn vertegenwoordigd in de enquête, waarbij zowel de gemeente Delft, de politie als de horeca door twee actoren vertegenwoordigd zijn. De onderstaande tabel geeft weer hoeveel actoren contact hebben met de verschillende instituties. In de onderstaande tabel is af te lezen dat vijf actoren contact hebben met de gemeente Delft.

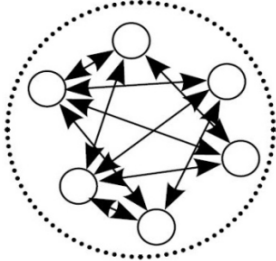
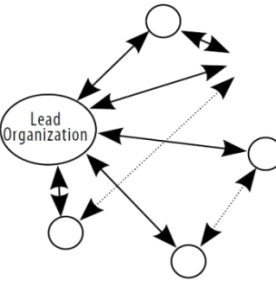
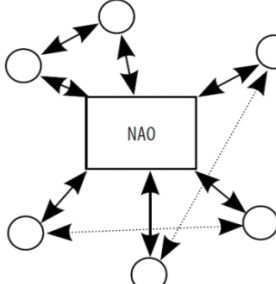
Interactie met actoren	Aantal actoren
Interactie met de gemeente	5
Interactie met de horeca	6
Interactie met de politie	6
Interactie met de brandweer	1
Interactie met het Openbaar Ministerie	1
Interactie met het beveiligingsbedrijf	5

Tabel 23. Interactie tussen actoren in het netwerk Veilig Uitgaan.

Bovenstaande conclusies worden ondersteund door data uit de interviews. De actoren geven aan dat er een hoge mate van interactie in het netwerk is en dat zij ook buiten de vastgestelde netwerkvergaderingen om intensief contact met elkaar hebben.

§ 8.6 Organisatievorm

In het theoretisch kader zijn drie organisatievormen (zelfregulerend netwerk, leiderorganisatienetwerk en netwerkadministratieve organisatie) beschreven. Om te bepalen welke netwerkform van toepassing is op het netwerk Veilig Uitgaan wordt geanalyseerd welke kenmerken van de drie ideaaltypische netwerkvormen aanwezig zijn in het netwerk Veilig Uitgaan. Uit de theorie komen de volgende kenmerken van de organisatievormen naar voren. In de onderstaande tabel zijn de kenmerken van de organisatievormen weergegeven en is aangegeven welke kenmerken aanwezig zijn in het netwerk Veilig Uitgaan.

Type netwerk	Kenmerken	Aanwezig in netwerk
Zelfregulerend netwerk 	• Geen centrale sturingseenheid aanwezig;	NEE
	• Hoge mate van interactie in het netwerk;	JA
	• Sturing vindt plaats door formele bijeenkomsten en informele gedecentraliseerde interactie;	JA
	• Actoren nemen gezamenlijk besluiten;	JA
	• Trage besluitvorming door ongecoördineerde interactie.	NEE
Leiderorganisatienetwerk 	• Eén actor treedt op als centrale sturingseenheid;	JA
	• De centrale sturingseenheid heeft ook een rol in het primaire proces;	JA
	• De centrale sturingseenheid is de spreekbuis naar externe partijen;	JA
	• De centrale sturingseenheid geeft administratieve hulp, zorgt dat het proces overzichtelijk blijft en creëert omstandigheden waardoor het netwerk zijn netwerkdoelstelling kan behalen.	JA
Netwerk administratieve organisatie (NAO) 	• Een aparte entiteit is verantwoordelijk voor de coördinatie van de netwerkactiviteiten en het besturen van het netwerk als geheel;	NEE
	• De netwerkmanager heeft geen actieve rol in het primaire proces;	NEE
	• Er is sprake van externe sturing.	NEE

Tabel 24. Netwerk Veilig Uitgaan als leiderorganisatienetwerk.

Hieronder volgt een toelichting op welke wijze de kenmerken van de drie ideaaltypische netwerkvormen aanwezig zijn in het netwerk Veilig Uitgaan. Ten slotte wordt de netwerkvorm bepaald. Zoals in de voorgaande paragraaf naar voren is gekomen vindt er een hoge mate van interactie plaats in het netwerk, waarbij sturing zowel geschiedt door formele netwerkvergaderingen als door informele (korte) communicatielijnen tussen actoren in het geval van knelpunten. In het netwerk worden beslissingen op basis van consensus genomen.

Eén actor heeft in het netwerk Veilig Uitgaan een dubbelrol. Deze actor behartigt zowel de belangen van de gemeente Delft als actor, maar bekleedt ook de functie van netwerkmanager als centrale sturingseenheid. In het netwerk is geen aparte entiteit die de rol van netwerkmanager bekleedt. In de rol van netwerkmanager zit de gemeente Delft de netwerkvergaderingen voor en draagt zij zorg voor de agenda en de notulen van deze vergaderingen. Houdt zij grip op het proces en zorgt zij dat het proces overzichtelijk blijft en niet stagneert, waardoor het netwerk tot resultaten kan komen. Dit maakt dat netwerk Veilig Uitgaan getypeerd kan worden als een leiderorganisatienetwerk.

§ 8.7 Vertrouwen

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat vertrouwen in netwerken belangrijk is voor het bereiken van positieve uitkomsten. Aangezien de effectiviteit van het netwerk Veilig Uitgaan onderwerp is van dit onderzoek mag een passage over vertrouwen in het netwerk niet ontbreken.

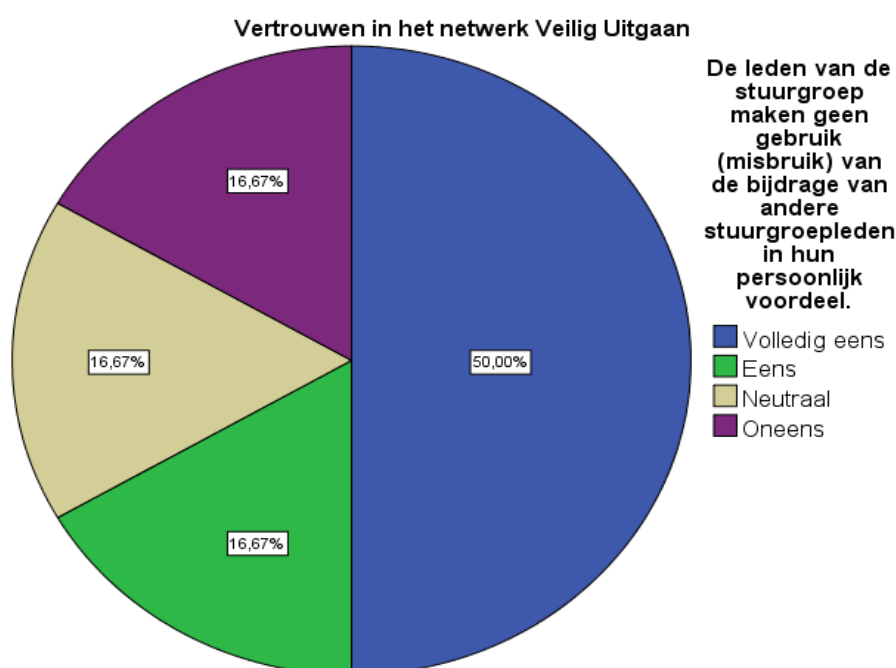
Om het vertrouwen in het netwerk Veilig Uitgaan te onderzoeken is de mate van vertrouwen onderwerp geweest in zowel de interviews als in de enquêtes. Allereerst worden de uitkomsten uit de interviews gepresenteerd, waarna dit beeld door de uitkomsten van de enquête verder wordt gespecificeerd. Aan de actoren van het netwerk is gevraagd hoe zij de mate van vertrouwen in het netwerk ervaren. En of zij enige mate van verschil merken wat betreft vertrouwen tussen de verschillende actoren van het netwerk.

In het algemeen geven de respondenten aan dat er een hoge mate van vertrouwen aanwezig is in het netwerk, maar dat er wel verschil is in de mate van vertrouwen tussen de verschillende actoren van het netwerk. Het verschil in de mate van vertrouwen komt voornamelijk tot uiting op het gebied van informatie-uitwisseling in het netwerk. In het netwerk is het algemene vertrouwensniveau hoog, wat bijdraagt aan intensieve informatie-uitwisseling. Bij deze informatie-uitwisseling wordt door verschillende actoren een afweging gemaakt welke informatie zij met het hele netwerk delen en welke informatie zij in beperkte mate met de actoren van het netwerk delen. Ook komt het voor dat bepaalde informatie wel onderling met elkaar gedeeld wordt via de informele communicatielijnen, maar dat deze informatie niet volledig tijdens de netwerkbijeenkomsten gedeeld wordt. De verklaring hiervoor heeft te maken met de gevoeligheid van informatie, zo is de politie bijvoorbeeld gehouden aan juridische kaders waardoor informatie-uitwisseling met de ene actor mag en kan en met andere actor stuit op juridische bezwaren.

Daarnaast geeft het merendeel van de respondenten aan dat het vertrouwen in de loop van de tijd gegroeid is in het netwerk. De meeste actoren maken al langer dan twee jaar deel uit van het netwerk en komen elkaar ook in andere overleggen, zoals het IHOR (integraal handhavingsoverleg openbare ruimte) tegen. Dit maakt dat de actoren een inschatting kunnen maken van de professionaliteit van de overige actoren. Deze drie elementen (groei van vertrouwen in het netwerk, interacties uit het verleden en eigen ervaringen over de professionaliteit van de overige actoren) komen overeen met de factoren uit het theoretisch kader, die van invloed zijn op het vertrouwen in

een netwerk. De aanwezigheid van deze factoren komt overeen met het algemene beeld uit de interviews dat het vertrouwen in het netwerk hoog is.

In de enquête zijn de respondenten bevraagd op de indicatoren van het begrip vertrouwen, zoals de mate waarin de leden van het netwerk hun gemaakte afspraken nakomen en in hoeverre de leden van het netwerk rekening houden met de belangen van andere netwerkleden. De uitkomsten uit de enquête waren voornamelijk positief en gelijkgestemd. De resultaten van de enquête versterken de resultaten uit de interviews. Opvallend waren de uitkomsten op de stelling; de leden van het netwerk maken geen gebruik (misbruik) van de bijdrage van andere netwerkleden in hun persoonlijk voordeel. Op deze stelling zijn ook minder positieve antwoorden gegeven. Deze stelling is voorgelegd aan alle officiële netwerkleden van het netwerk Veilig Uitgaan. Onderstaand de weergave van de uitkomsten op deze stelling.



Figuur 6. Weergave vertrouwen in het netwerk Veilig Uitgaan.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat twee actoren deze stelling hebben beantwoord in de antwoordcategorieën: 'neutraal' en 'oneens'.

§ 8.8 Netwerkmanagementstrategieën

In het theoretisch kader is netwerkmanagement beschreven als zowel het vormgeven van het proces als het managen van interactiepatronen door een netwerkmanager. In paragraaf 8.5 zijn de interactiepatronen beschreven en in deze paragraaf staan de strategieën centraal die een netwerkmanager kan hanteren om het netwerk aan te sturen.

Om uitspraken te kunnen doen over de gehanteerde netwerkstrategieën zijn de respondenten van het netwerk Veilig Uitgaan tijdens de interviews bevraagd over welke strategieën zij herkennen in het handelen van de netwerkmanager, tevens hebben de respondenten de enquête ingevuld over dit onderwerp.

In de samenwerkingsovereenkomst 'Veilig Uitgaan Delft, Dat doen we samen!' wordt de rol van de gemeente als volgt beschreven; de gemeente heeft de regiefunctie over het proces en over de evaluatie van het netwerk. Tevens draagt zij zorg voor faciliteiten zoals vergaderruimte, agenda en notulen (Gemeente Delft, 2007).

Vanuit de documentenanalyse en vanuit het interview met de voorzitter van het netwerk Veilig Uitgaan blijkt dat in 2008 een periode is geweest dat de relatie tussen de horeca en de gemeente Delft onder druk stond. Dit werd veroorzaakt door onder andere bestuursrechtelijke sluitingen van bepaalde horecagelegenheden in de gemeente Delft. Ondanks dat deze situatie speelde voordat de huidige voorzitter deelnam aan het netwerk, heeft dit volgens haar invloed gehad op de ontwikkeling van het netwerk. In het onderstaand citaat geeft de huidige voorzitter dit weer.

“Eigenlijk is de Stuurgroep opgericht om de communicatie, omdat het contact met de horeca in Delft beter kon. Ook op het gebied van Veilig Uitgaan, was er meer behoefte aan samenwerking en er was door bepaalde partijen de roep naar cameratoezicht. Die dingen kwamen bij elkaar. En toen hebben we besloten om met elkaar om tafel te zitten en om die contact wat beter te onderhouden, vooral met de Koninklijke Horeca om ruis te voorkomen” (Interview respondent gemeente en lid van het netwerk).

§ 8.8.1 Formele rol van de gemeente Delft

Vanuit de documentenanalyse wordt duidelijk dat de gemeente Delft de voorzittersrol bekleedt in het netwerk. De taken die behoren tot de voorzitter worden in de samenwerkingsovereenkomst 'Veilig Uitgaan Delft, Dat doen we samen!' benoemd. Ondanks dat deze taken formeel zijn vastgelegd, is aan de respondenten gevraagd aan wie zij een sturende rol toedichten in het netwerk. Uit de interviews komt naar voren dat alle respondenten de gemeente als voorzitter van het netwerk zien. In de onderstaande passage komt dit tot uitdrukking:

“In wezen is Ulla [pv: actor en voorzitter van de gemeente Delft] die dat regelt en begeleidt...dus ik denk dat zij diegene is die dat stuurt zeg maar...” (Interview respondent horeca en lid van het netwerk).

In paragraaf 8.6 is de organisatievorm van het netwerk beschreven, waarbij is aangegeven dat het netwerk Veilig Uitgaan een leiderorganisatienetwerk. Ook dit beeld komt terug uit de analyse naar hoe de rol van netwerkmanager invulling krijgt binnen het netwerk Veilig Uitgaan. De netwerkmanager van het netwerk Veilig Uitgaan heeft op formele basis de voorzittersrol, zij coördineert de activiteiten en de beslissingen van het netwerk, zij regelt de administratieve taken; dit komt overeen met de beschreven kenmerken van een netwerkmanager behorend bij een leiderorganisatienetwerk.

“Ulla is inderdaad de voorzitster, neemt deze rol ook in en organiseert het ook, dus die credits mag zij van mij hebben, maar ik merk wel een hele grote gelijkwaardigheid” (Interview respondent gemeente en lid van het netwerk).

Voordat er dieper op de hoedanigheid van de netwerkmanager ingegaan wordt, is ook aan de formele netwerkmanager, de gemeente Delft gevraagd, wat haar perceptie is van haar rol als netwerkmanager.

“Ik voel me als voorzitter verantwoordelijk, dus daarom en ik ben niet een heel dominant persoon, maar ik denk wel dat ik de meeste sturing in aanbreng, om het moment dat ik een vergadering af zeg, dan gebeurt wel een beetje zo iets [pv: maakt een gebaar van achterover zitten/leunen], dus dan vindt iedereen het wel best. Ik ben afhankelijk van cijfers en input van mijn deelnemers van zo’n evaluatie” (Interview respondent gemeente en lid van het netwerk).

Ook in het bovenstaand citaat komt naar voren dat de netwerkmanager zich bewust is van haar sturende rol en haar afhankelijkheid van de actoren in het netwerk. Gesteld kan worden dat de formele rol van netwerkmanager door de respondenten erkend wordt. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de manier waarop de netwerkmanager invulling aan deze rol geeft.

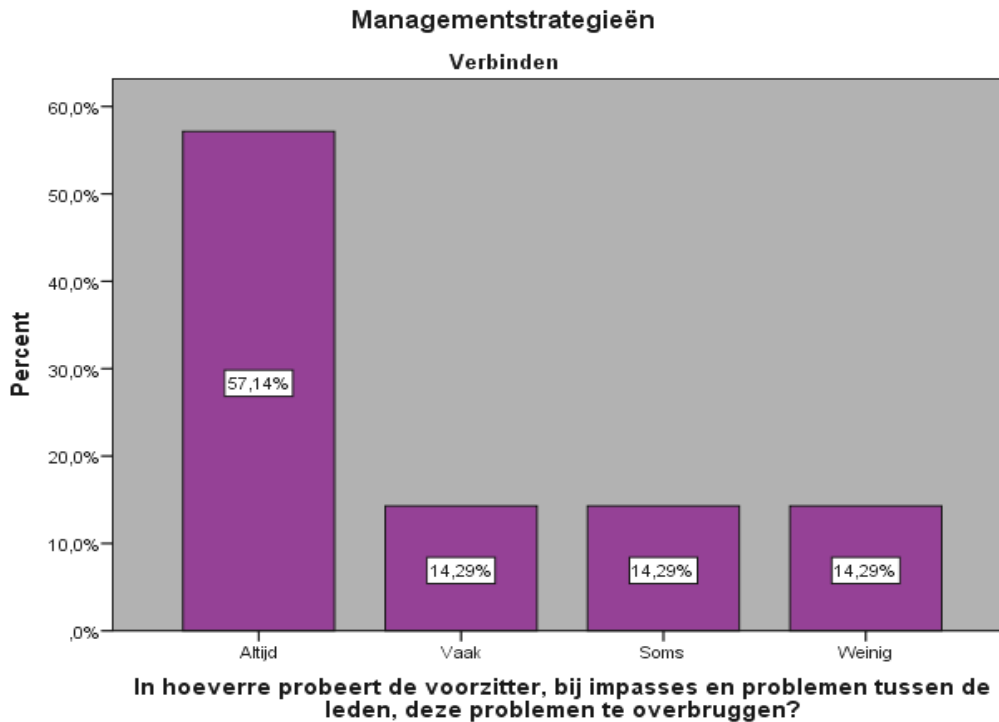
§ 8.8.2 Toegepaste netwerkmanagementstrategieën

Allereerst is vanuit de documentenanalyse vastgesteld dat de gemeente Delft de formele rol als netwerkmanager vervult. Vanuit de interviews komt het beeld naar voren dat de respondenten deze rol ook toekennen aan de gemeente Delft. In deze paragraaf wordt ingezoomd op welke netwerkmanagementstrategieën toegepast worden door de netwerkmanager. Om tot inzicht te komen welke netwerkmanagementstrategieën de voorzitter volgens de actoren toepast, zijn de respondenten bevraagd om op een vijf punts Likert schaal aan te geven welke items zij herkennen in het handelen van de netwerkmanager.

Zoals in hoofdstuk 5 beschreven is kan de netwerkmanager verschillende strategieën toepassen namelijk; verbinden, exploreren, arrangeren en het maken van procesafspraken. Verbinden is gericht op het bij elkaar brengen van actoren. Bij exploreren ligt de nadruk op het achterhalen van percepties en ideeën van actoren. Arrangeren komt tot stand door verschillende experts bij het netwerk te betrekken, waardoor innovatieve ideeën kunnen ontstaan. Ten slotte wordt het maken van procesafspraken als een belangrijke voorwaarde gezien voorafgaand aan het proces. Uit de enquête werd duidelijk dat de netwerkmanager de strategieën ‘verbinden’, ‘exploreren’ en ‘arrangeren’ toepast. In mindere mate is de strategie ‘procesafspraken’ zichtbaar in haar handelen.

Verbinden

De respondenten zijn bevraagd op de items behorend bij de strategie ‘verbinden’. Uit de analyse van de enquête blijkt dat de netwerkmanager deze strategie veel toepast, aangezien door de respondenten deze strategie in positieve zin wordt herkend in het handelen van de netwerkmanager. Dit beeld wordt vooral duidelijk bij de vraag; in hoeverre de netwerkmanager de impasses en problemen tussen de actoren in het netwerk probeert te overbruggen? Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat de netwerkmanager altijd impasses en problemen probeert te overbruggen. Van de respondenten geeft 28,58 % aan dat netwerkmanager in mindere mate slaagt om problemen en impasses te overbruggen.



Tabel 25. Managementstrategie – Verbinden.

Het onderstaand citaat sluit aan bij de bovenstaande tabel. Volgens deze respondent wordt de managementstrategie ‘verbinden’ toegeschreven aan de persoonlijkheid van de netwerkmanager.

“De gemeente is daar wel bindend in, althans dat heeft ook met de huidige voorzitter te maken die daar echt een bindende rol in probeert te spelen. Ze probeert de partijen wel op een lijn te brengen” (Interview respondent politie en lid van het netwerk).

Exploreren

Naast deze verbindende netwerkmanagementstrategie, werd de explorerende managementstrategie van de netwerkmanager zichtbaar tijdens de participerende observatie. De netwerkmanager gaf aan alle actoren de ruimte om hun mening te geven over de evaluatie van het SUS-team door hen expliciet na elkaar aan het woord te laten.

Arrangeren

De toepassing van de managementstrategie ‘arrangeren’ komt veelal terug in de notulen van het netwerk, waarin terug te lezen is dat de voorzitter publieke en private actoren betreft in het netwerk om tot innovatie oplossingen van problemen te komen. Een voorbeeld van arrangeren is het proces rondom het organiseren van een collectieve horeca ontzegging. Een collectieve horeca ontzegging houdt in dat een horecabezoeker, nadat hij zich vervelend en/of strafbaar heeft gedragen, de toegang tot alle deelnemende horecaondernemingen wordt ontzegd. Naast dat in het netwerk gezocht wordt naar draagvlak voor deze maatregel, is door de voorzitter een externe partij uitgenodigd om de inhoud van deze maatregel toe te lichten. Ook werd tijdens een participerende observatie geconstateerd dat de voorzitter de behoefte van de actoren peilde voor een voorlichting van het Trimbosinstituut met betrekking tot het overmatig drinken door jongeren. Uit deze rondgang

bleek dat de actoren hiervoor open stonden en werd voor de volgende vergadering een expert door de netwerkmanager uitgenodigd (participerende observatie netwerkbijeenkomst 4 juli 2013).

Procesafspraken

Uit de enquête is niet gebleken dat actoren bij de netwerkmanager de strategie 'procesafspraken' herkennen. Dat de actoren deze strategie minder herkennen in het handelen van de netwerkmanager betekent niet dat er geen procesafspraken gemaakt zijn. In de opgestelde samenwerkingsovereenkomst uit 2007 blijkt dat er in het verleden wel procesafspraken zijn vastgelegd. Deze afspraken zijn bepaald voordat de huidige netwerkmanager toetrad tot het netwerk Veilig Uitgaan. Een mogelijke verklaring voor een minder zichtbare toepassing van de netwerkmanagementstrategie 'procesafspraken' door de netwerkmanager kan liggen in het feit dat zij later is toegetreten tot het netwerk. Het lijkt dat de eerder gestelde procesafspraken voldoen aan de verwachtingen van de netwerkmanager. Voor de huidige netwerkmanager was het niet noodzakelijk om de procesafspraken aan te actualiseren.

Opmakend uit de interviews, waarin expliciet naar de procesafspraken is gevraagd komt naar voren dat expliciete sturing door de netwerkmanager op het gebied van procesafspraken op dit moment niet als een gemis wordt ervaren in het netwerk.

Interviewer: "Welke afspraken zijn er gemaakt in de Stuurgroep om te kunnen samenwerken?"

Respondent: "Dat is een situatie die zo gegroeid is. Daar zitten geen processen achter, geen procesbeschrijving van hoe we gaan samenwerken, wat je ook ziet gebeuren in het netwerk. Is het beveiligingsbedrijf er een keer niet is, dan is hij er een keer niet. Daar hangen ook geen sancties aan vast. Er wordt natuurlijk wel de volgende keer een opmerking over gemaakt of er wordt gebeld van 'we missen je'" (Interview respondent politie en lid van het netwerk).

Op het bovenstaande antwoord is doorgevraagd door de interviewer:

Interviewer: "Maar verder zijn er geen afspraken gemaakt over het proces in het netwerk, die bijvoorbeeld zijn vastgelegd?"

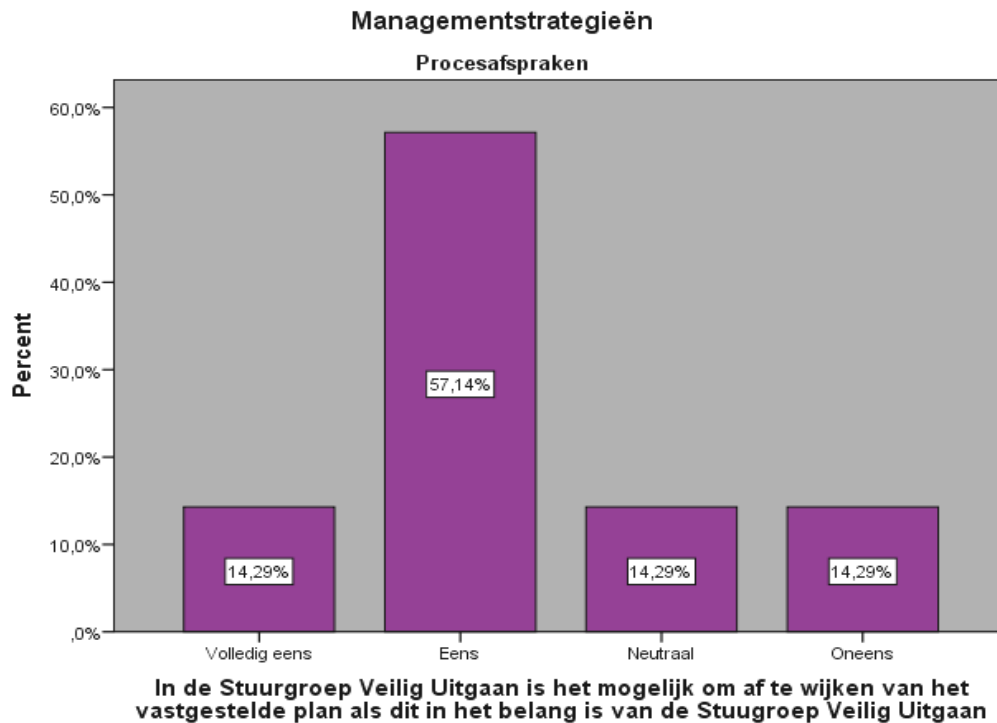
Respondent: "Kijk, de gemeente heeft natuurlijk wel de agenda van in de zin van, dan zijn we gestart met het SUS-team, dan vindt er een evaluatie plaats. Over dat soort procesafspraken, dan moet ik ja zeggen, maar daarnaast zit er toch wel een bepaalde mate van vrijblijvendheid, ja, vrijblijvendheid is een groot woord, want ik vind, ik kan niet wegblijven bij zoiets, maar...." (Interview respondent politie en lid van het netwerk).

Het gemis van procesafspraken geeft de respondent het volgende aan:

"Tot nu toe heeft het ook nog niet tot problemen geleid of zoiets, maar we weten elkaar dan wel te vinden, dat is dan wel positieve kant van zo'n netwerk, dat je elkaar als basis bij incidenten altijd weet te vinden en dat je korte lijnen hebt" (Interview respondent politie en lid van het netwerk).

De actoren voelen zich prettig bij een proces waarin niet alles vastgelegd is in formele afspraken. Het uitblijven van formele afspraken kan duiden op een bepaalde mate van vertrouwen in het netwerk Veilig Uitgaan. Door ontbreken van formele afspraken houden de actoren hun eigen vrijheid en zien zij mogelijkheden om tijdens het proces een andere richting op te gaan als dit in het belang is van het

netwerk. De onderstaande tabel uit de enquête ondersteunt deze kwalitatieve bevindingen. In de tabel is te zien dat meer dan 70% van de respondenten positief antwoord geeft op de vraag of in het netwerk de mogelijkheid bestaat om af te wijken van het vastgestelde plan als dit in het belang is van het netwerk.

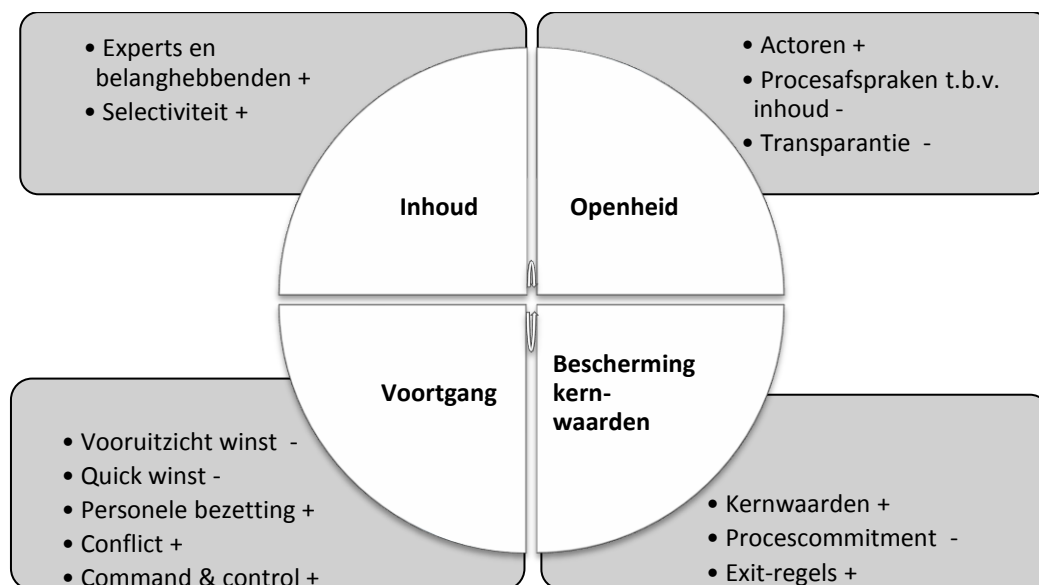


Tabel 26. Managementstrategie – Procesafspraken.

Uit de analyse blijkt dat de netwerkmanager in het netwerk Veilig Uitgaan verschillende strategieën toepast om tot een proces te komen. Deze gehanteerde netwerkstrategieën zijn geen indicatie voor de kwaliteit van het proces in het netwerk Veilig Uitgaan. Om uitspraken te kunnen doen over de kwaliteit van dit proces wordt in de volgende paragraaf het proces getoetst aan de kernelementen van De Bruijn et al.

§ 8.8.3 Eisen aan een goed netwerkproces

Een goed proces moet voldoen aan de vier kernelementen 'openheid', 'bescherming kernwaarden', 'voortgang' en 'inhoud'. Hieronder wordt geanalyseerd of de vier kernelementen aanwezig zijn in het proces van het netwerk Veilig Uitgaan. Aan de hand van de aanwezigheid van de kernelementen wordt getoetst of het proces in het netwerk Veilig Uitgaan een goed proces is. Het onderstaande figuur geeft de aanwezigheid van de ontwerpprincipes weer in het netwerk. Wanneer de ontwerpprincipes aanwezig zijn in het netwerk wordt deze aanwezigheid in het onderstaande figuur weergegeven door middel van een plusteken (+). Het ontbreken van ontwerpprincipes wordt aangegeven door middel van een minteken (-). Na het figuur volgt een inhoudelijk beschrijving van de ontwerpprincipes in het netwerk Veilig Uitgaan.



Figuur 7. Kernelementen van het procesontwerp en haar kernprincipes (de Bruijn & in 't Veld, 2008).

Het kernelement Openheid

Een open proces bestaat uit de ontwerpprincipes: 'actoren', 'procesafspraken ten behoeve van de inhoud' en 'transparantie'.

Actoren

Tussen de actoren van het netwerk Veilig Uitgaan kan op basis van hun actieve deelname een onderscheid gemaakt worden. Alle actieve actoren nemen deel aan de besluitvorming in het netwerk Veilig Uitgaan. Tijdens de interviews is aan de respondenten gevraagd of er actoren zijn die gemist worden in het netwerkproces. Dit was volgens de respondenten niet het geval. De netwerkmanager gaf als antwoord op deze vraag dat zij mogelijk bij specifieke zaken nog andere deskundigen bij het proces kan betrekken, bijvoorbeeld een vertegenwoordiger van de afdeling vergunningen van de gemeente Delft. Dit komt ook overeen met de analyse van de toepassing van de netwerkmanagementstrategie 'arrangeren' door de netwerkmanager.

Procesafspraken

Omdat het ontwerpprincipie ‘procesafspraken ten behoeve van de inhoud’ in paragraaf 8.8.2 beschreven is, wordt er hier niet nader op ingegaan.

Transparantie

Een element van ‘transparantie’ is dat het helder moet zijn voor de actoren wie betrokken is bij het proces. Uit de interviews blijkt dat enkele actoren de indruk hebben dat het beveiligingsbedrijf als actor ook bij het netwerk Veilig Uitgaan is aangesloten. Dit is volgens de samenwerkingsovereenkomst niet het geval. Het is onduidelijk voor deze actoren dat het beveiligingsbedrijf alleen op uitnodiging van de netwerkmanager aan de netwerkbijeenkomsten deelneemt.

Het kernelement Bescherming van kernwaarden

Onder bescherming van kernwaarden vallen de ontwerpprincipes ‘kernwaarden’, ‘procescommitment’ en ‘exit-regels’.

Bescherming kernwaarden

Het ontwerpprincipie ‘bescherming van kernwaarden’ komt terug in zowel de samenwerkingsovereenkomst ‘Veilig Uitgaan Delft, Dat doen we samen!’ als in de interviews met de respondenten. In de samenwerkingsovereenkomst worden de actoren beschermd doordat gesteld is dat het uitvoeren van wettelijke taken en het naleven van wet- en regelgeving een stelregel is voor de actoren. Voor de gemeente kan dit betekenen dat zij verantwoording aflegt over het gevoerde beleid, voor de brandweer kan dit betekenen dat nieuwe richtlijnen voor brandveiligheid worden gehandhaafd en voor de politie kan dit een reden zijn om gevoelige informatie niet te delen. Uit de interviews wordt duidelijk dat elke actor ook een eigen belang heeft bij het netwerk Veilig Uitgaan en dat de netwerkmanager deze verschillende belangen van de deelnemende actoren aanvoelt en dit ook benoemt tijdens het interview. Uit de interviews en de documentenanalyse is niet gebleken dat actoren in het verleden geconfronteerd zijn met de aantasting van hun kernwaarden en hiertegen maatregelen hebben getroffen in de zin van het sluiten van contracten en of specifieke procesafspraken.

Procescommitment

Alle actoren van het netwerk Veilig Uitgaan hebben de samenwerkingsovereenkomst ‘Veilig Uitgaan Delft, Dat doen we samen!’ ondertekend. Dit zou moeten betekenen dat deze actoren zich committeren aan de procesafspraken die opgenomen zijn in de samenwerkingsovereenkomst. Uit het onderzoek blijkt dat er op dit moment actieve en minder actieve actoren deelnemen aan het netwerk Veilig Uitgaan. De actieve actoren dragen zorg voor de uitvoering van de samenwerkingsovereenkomst. In het netwerk Veilig Uitgaan kan niet gesteld worden dat het ondertekenen van de samenwerkingsovereenkomst gelijk staat aan een actieve bijdrage waarbij alle actoren zich committeren aan de gemaakte procesafspraken, aangezien er actieve en minder actieve actoren in het netwerk aanwezig zijn.

Exit-regels

In de samenwerkingsovereenkomst ‘Veilig Uitgaan Delft, Dat doen we samen!’ zijn regels opgenomen voor wijziging of beëindiging van de samenwerking. Deze ‘exit-regels’ geven de mogelijkheid om als actor de samenwerking op te schorten, maar niet eerder nadat er geïnvesteerd

is om het geschil te beslechten. Bijvoorbeeld een partij wil toetreden tot het netwerk Veilig Uitgaan, maar één van de deelnemende actoren is het daar niet mee eens, dan zal er eerst overleg plaats moeten vinden om tot overeenstemming te komen over deze toetredende actor. Mocht dit niet leiden tot een gewenst resultaat, dan kan een actor het netwerk verlaten, nadat hij dit schriftelijk bekend heeft gemaakt. Deze exit-regels zijn gericht te zijn op het behoud van de samenwerking in het netwerk.

Het kernelement Voortgang

Onder dit kernelement vallen de ontwerpprincipes 'vooruitzicht op winst', 'quick wins', 'personele bezetting', 'conflicten' en 'command & control'.

Vooruitzicht op winst

Enige vooruitzicht op winst komt in de doelstelling van het netwerk Veilig Uitgaan naar voren. Deze doelstelling luidt; het creëren van een veilig uitgaansklimaat en gunstig ondernemersklimaat in de binnenstad van Delft. Het bereiken van deze doelstellingen betreft meer een outcome dan een meetbaar gewenst effect in de vorm van output. Vooruitzicht op winst is in het netwerk Veilig Uitgaan niet zichtbaar aanwezig.

Quick wins

Uit het onderzoek blijkt dat er in het netwerk Veilig Uitgaan ontbreekt aan zichtbare 'quick wins' voor de deelnemende actoren, dit kan duiden op het ontbreken van quick wins in het proces.

Personele bezetting

Het kenmerk 'personele bezetting' richt zich op het aantrekken van de juiste personen in het proces. Dit zijn onder andere actoren met beslissingsbevoegdheid, daadkracht en extern gezag. In het netwerk Veilig Uitgaan hebben verschillende actoren zitting, zo is de voorzitter van de Koninklijke Horeca Nederland afdeling Delft een gekozen voorzitter met een bepaalde mate van draagvlak bij de horecaondernemers. Vanuit de gemeente Delft hebben leidinggevendenden van een afdeling of personen met een specifieke portefeuille zitting in het netwerk Veilig Uitgaan. De politie wordt vertegenwoordigd door een leidinggevende. Voor het Openbaar Ministerie en de brandweer geldt dat deze actoren een specifieke taak hebben. De brandweer houdt zich bezig met risicobeheersing en het Openbaar Ministerie heeft de taak liaison te zijn tussen de (regionale) projecten en het Openbaar Ministerie. In dit onderzoek is niet aan de respondenten gevraagd of de juiste actoren zitting hebben in het netwerk Veilig Uitgaan, maar door een hoge mate van vertrouwen en interactie tussen de actoren kan gesteld worden dat waarschijnlijk de juiste personen deelnemen aan het netwerk.

Conflicten

In paragraaf 8.8.2 is de netwerkmanagementstrategie 'verbinden' geanalyseerd en in paragraaf 9.5 worden de knelpunten met betrekking tot de uitvoering van het SUS-team beschreven. Het algemene beeld is dat knelpunten veelal tussen de betreffende actoren onderling opgepakt worden en dat de netwerkmanager bij problemen en impasses dit zoveel mogelijk probeert te overbruggen.

Command & control

Het laatste ontwerpprincipie is 'command and control'. Uit de analyse van de samenwerkingsovereenkomst 'Veilig Uitgaan Delft, Dat doen we samen!' blijkt dat bij stagnatie in de besluitvorming in eerste aanleg een beroep wordt gedaan op de actoren in de zin dat verschillen 'in onderling overleg en redelijkheid worden opgelost'. Mocht dit niet tot een oplossing leiden dan wordt er een onafhankelijke persoon of instantie ingeschakeld. Uit de samenwerkingsovereenkomst kan niet worden afgeleid of de netwerkmanager ook deze bevoegdheid heeft om over de hoofden van de actoren heen een beslissing te nemen.

Het kernelement Inhoud

Onder dit kernelement vallen de ontwerpprincipes 'experts en belanghebbenden' en 'selectiviteit'.

Experts en belanghebbenden

In paragraaf 8.8.2 zijn de netwerkmanagementstrategieën geanalyseerd. Uit de analyse van de strategie 'arrangeren' komt naar voren dat de netwerkmanager gebruik maakt van 'experts en belanghebbenden' om tot innovatieve oplossingen te komen en om de actoren te informeren over de mogelijke probleemoplossingen.

Selectiviteit

Onder 'selectiviteit' wordt verstaan dat er voldoende ruimte is om alle mogelijke ideeën en inzichten met elkaar te delen. Selectiviteit valt in het netwerk Veilig Uitgaan samen met de netwerkmanagementstrategie 'exploreren' zoals geanalyseerd in paragraaf 8.8.2. Uit deze analyse blijkt dat de netwerkmanager tijdens de netwerkvergaderingen ruimte biedt aan de actoren om hun meningen te delen.

Uit de analyse blijkt dat acht van de dertien ontwerpprincipes aanwezig zijn in het proces binnen het netwerk Veilig Uitgaan. Deze ontwerpprincipes zijn verdeeld over de vier kernelementen, hetzij onevenredig. Het kernelement 'inhoud' is volledig aanwezig in het netwerk Veilig Uitgaan. Een aantal ontwerpprincipes behorend bij de kernelementen 'openheid', 'bescherming kernwaarden' en 'voortgang' zijn afwezig in het netwerk Veilig Uitgaan.

§ 8.9 Conclusie

Het netwerk Veilig Uitgaan bestaat uit vijf actoren, die in gezamenlijkheid de doelstelling van het netwerk proberen te bereiken. Binnen het netwerk is een onevenredige verdeling van hulpbronnen tussen de actoren. De actoren hebben verschillende percepties van het veiligheidsprobleem in de binnenstad van Delft. Volgens de actoren wordt het SUS-team als mogelijke oplossing voor deze veiligheidsproblemen gezien. Tussen de actoren die betrokken zijn bij de uitvoering van het SUS-team is veel interactie. Tevens is er in het netwerk veel vertrouwen tussen de actoren. Het netwerk Veilig Uitgaan wordt gekenmerkt als een leiderorganisatienetwerk, waarbij de gemeente Delft de formele rol van netwerkmanager bekleedt. De netwerkmanager past verschillende netwerkstrategieën toe in het netwerk, wat tot uiting komt in het netwerkproces. De actoren geven aan dat zij tevreden zijn over het proces in het netwerk. Na toetsing van het proces aan de theorie wordt duidelijk dat een aantal ontwerpprincipes voor een goed proces ontbreken.

Hoofdstuk 9 Het SUS-team

In het voorgaande hoofdstuk is het netwerk Veilig Uitgaan geanalyseerd, in dit hoofdstuk staat het SUS-team als uitvoeringsactiviteit centraal. De veronderstelling is dat deze uitvoeringsactiviteit een indicatie vormt voor de effectiviteit en het functioneren van het netwerk Veilig Uitgaan. Deze analyse is gericht op het functioneren van het SUS-team, de werkwijze en de werkafspraken van het SUS-team, de communicatie door het SUS-team, hoe knelpunten opgelost worden en welke resultaten toegeschreven kunnen worden aan het SUS-team. Allereerst volgt een beschrijving van het SUS-team.

§ 9.1 Oprichting van het SUS-team

Sinds oktober 2011 is het SUS-team werkzaam in de binnenstad van Delft. De financiering van het SUS-team kwam tot stand door het niet benutten van beschikbare investeringen ten behoeve van cameratoezicht in de binnenstad. In plaats van cameratoezicht koos de gemeenteraad voor extra toezicht uitgevoerd door particuliere beveiligers. De financiering van dit toezicht is gewaarborgd tot en met het kalenderjaar 2013 (Tussentijdse evaluatie SUS-team, 2012). Hierna zal de gemeenteraad opnieuw beslissen over de financiering van het SUS-team.

Mix van maatregelen

Uit de documentenanalyse is op te maken dat de oprichting van het SUS-team niet een op zichzelf staande maatregel is. Door de gemeente Delft wordt het SUS-team beschreven als een onderdeel van de reeds getroffen maatregelen door de actoren van het netwerk Veilig Uitgaan. Zo hebben verschillende horecaondernemers portiers in dienst genomen om een strikter deurbeleid uit te voeren, zet de politie in het weekend extra politieagenten in en zet de gemeente Delft medewerkers van de afdeling Toezicht & Handhaving in voor het onder andere handhaven van het terrassenbeleid. De basis van het treffen van deze concrete maatregelen ligt in de samenwerkingsovereenkomst 'Veilig Uitgaan Delft, Dat doen we samen!' (Berg, 2011; Motie Veilig Uitgaan, 2010). Onder de actoren van het netwerk was veel draagvlak voor deze vorm van extra toezicht. Dit draagvlak wordt in de Nota Evaluatie Veilig Uitgaan als volgt omschreven: "het advies is dan ook unaniem vanuit de Stuurgroep om op de ingeslagen weg door te gaan met elkaar en extra toezicht in te zetten tijdens de uitgaansuren en bij bepaalde evenementen zoals een EK of WK [pv: voetbal]" (Berg, 2011, p. 6). De inzet van beveiligers wordt als extra maatregel toegevoegd aan de bestaande interventies van het netwerk Veilig Uitgaan. Een van de respondenten geeft de mix van maatregelen als volgt weer.

"Het is een combinatie van. Kijk toen we het SUS-team gingen opstarten, was er ook aan de horeca gevraagd of we beveiliging in de zaak en aan de deur wilden doen. Dat hebben we gedaan en dit [pv: SUS-team] was ook een onderdeel" (Interview respondent horeca en lid van het netwerk).

Gesteld kan worden dat in het netwerk Veilig Uitgaan draagvlak is voor de oprichting van het SUS-team.

Het SUS-team en de relatie tussen verschillende actoren

Het SUS-team bestaat uit twee gecertificeerde beveiligers, die in het weekend, van vrijdag- op zaterdagavond en van zaterdag- op zondagavond in twee aangewezen gebieden in de binnenstad van Delft rondes lopen. Tijdens het lopen van deze surveillancerondes letten zij op ongewenste situaties die veroorzaakt worden door het uitgaanspubliek en treden zij preventief op ter voorkoming van

incidenten. Het SUS-team onderhoudt nauw contact met de aanwezige portiers van de horecagelegenheden en de surveillerende politieagenten. De coördinatie van het SUS-team ligt in handen van de politieagenten die belast zijn met de taak Veilig Uitgaan. De uitvoering hiervan wordt veelal door twee wijkagenten verricht (Offerte SUS-team, 2011).

Op basis van de bovenstaande beschrijving van het SUS-team hebben de volgende actoren in het netwerk Veilig Uitgaan een rol met betrekking tot de uitvoering van het SUS-team:

Actor	Taak	Lid netwerk Veilig Uitgaan
Gemeente	Opdrachtgever, financiering & evaluatie	Ja, voorzitter & deelnemer
Politie	Coördinerend & faciliterend	Ja, deelnemer
Beveiligingsbedrijf	Opdrachtnemer & levering van diensten	Nee, op uitnodiging

Tabel 27. Uitvoerende actoren van het SUS-team.

De gemeente Delft financiert het SUS-team in de periode van 2011 tot en met 2013 en is hiermee de (formele) opdrachtgever van het particuliere beveiligingsbedrijf. Het beveiligingsbedrijf levert voor de uitvoering van het SUS-team twee beveiligers. De coördinatie van het SUS-team wordt uitgevoerd door de politie van het politiebureau van Delft. De faciliterende taak van de politie bestaat uit het ontvangen van de beveiligers aan het politiebureau van Delft voor aanvang van hun dienst en hen desgewenst voorzien van actuele informatie. Bij incidenten in de openbare ruimte speelt de politie een coördinerende rol en treedt het SUS-team op ter ondersteuning van de politie.

In het voorgaande hoofdstuk zijn de actoren van het netwerk beschreven, in de bovenstaande tabel is af te lezen dat van de actieve actoren, de gemeente Delft en de politie ook een rol hebben in de uitvoering van het SUS-team. De Koninklijke Horeca Nederland is ook een actieve actor in het netwerk maar heeft in de uitvoering van het SUS-team geen formele rol en/of taak. Uit de interviews blijkt dat de actor Koninklijke Horeca Nederland wel een directe relatie heeft met het SUS-team. Zoals in het voorgaande hoofdstuk beschreven is, is de voorzitter van de Koninklijke Horeca Nederland een horecaondernemer. Daarnaast heeft de voorzitter een horecagelegenheid waar ook portiers aan de deur staan. Deze portiers zijn medewerkers van het beveiligingsbedrijf die ook de beveiligers van het SUS-team levert. Deze portiers en beveiligers van het SUS-team staan in nauw contact met elkaar. Daardoor heeft deze voorzitter naast de relatie in het netwerk Veilig Uitgaan, ook een zakelijke relatie met het beveiligingsbedrijf.

De andere actoren van het netwerk Veilig Uitgaan, zoals de brandweer en het Openbaar Ministerie, hebben een minder directe en operationele relatie met het SUS-team. De brandweer en het Openbaar Ministerie worden via het netwerk Veilig Uitgaan geïnformeerd over de werkzaamheden van het SUS-team.

Doelstelling van het SUS-team

In de beschikbaar gestelde documenten is geen specifieke doelstelling van het SUS-team beschreven. Zoals eerder gesteld is, valt de inzet van het SUS-team onder de eerder getroffen maatregelen van het netwerk Veilig Uitgaan. Door de inzet van het SUS-team is de verwachting van het netwerk dat deze maatregel een bijdrage levert aan de algemene doelstellingen; het creëren van een veilig uitgaans- en gunstig ondernemersklimaat in de gemeente Delft.

Daarentegen wordt in de offerte van het beveiligingsbedrijf wel een gewenst resultaat beschreven wanneer het SUS-team wordt ingezet. Het beveiligingsbedrijf streeft naar een verhoging van zowel

de veiligheid als het veiligheidsgevoel door onder andere de inzet van het SUS-team (Offerte SUS-team, 2011 p. 3). In paragraaf 9.6 worden de resultaten van het SUS-team verder beschreven.

§ 9.2 Werkwijze van het SUS-team

Onder de werkwijze van het SUS-team wordt voor dit onderzoek 'de manier waarop het SUS-team te werk gaat' verstaan. In deze paragraaf volgt een beschrijving van het werkgebied, hoe het SUS-team is samengesteld en hoe de taak 'sussen' is vormgegeven.

Kenmerken van het werkgebied

Het SUS-team is werkzaam in een door het netwerk Veilig Uitgaan aangewezen gebied in de historische binnenstad van Delft. Dit gebied omvat twee niet aangrenzende (uitgaans)locaties. In het gebied treft men de grootste concentratie van horecagelegenheden binnen de gemeente aan, waarbij enkele horecagelegenheden veel bezoekers trekken. Het gebied waarin het SUS-team actief is kent nog een aantal specifieke kenmerken. De horecagelegenheden zijn gevestigd in een aantal smalle straten in de binnenstad. Als gevolg van het rookbeleid komt het uitgaanspubliek samen in deze smalle straten, wat de doorgang en het overzicht voor het SUS-team en de politie belemmert. Door het uitgaanspubliek wordt veelvuldig fietsen in of in de buurt van deze straten geparkeerd, waardoor een vrije doorgang voor de hulpdiensten ontbreekt. Door deze kenmerken ontstaat er een concentratie van uitgaanspubliek en dit maakt dat deze smalle straten aandachtsgebieden zijn van zowel de gemeente, de politie als het SUS-team. Deze actoren werken samen om in deze uitgaansgebieden de openbare orde te kunnen handhaven en de rust te kunnen bewaren.

Inzet van het SUS-team

Het SUS-team werkt in het weekend, vanaf elf uur 's avonds tot zes uur in de ochtend. De dienst van het SUS-team begint en eindigt aan het politiebureau van Delft. Om elf uur 's avonds worden de beveiligers van het SUS-team opgevangen door de politieagenten die belast zijn met taak Veilig Uitgaan. Er volgt een uitwisseling van informatie en telefoonnummers tussen de politieagenten en beveiligers. Uit de analyse blijkt dat het uitwisselen van informatie niet altijd mogelijk is omdat de partijen gehouden zijn aan de privacywetgeving en daardoor niet alle informatie gedeeld kan of gedeeld mag worden. De telefoonnummers van het SUS-team en desbetreffende politieagenten worden uitgewisseld om tijdens de dienst elkaar te kunnen bereiken. Om zes uur in de ochtend sluit het SUS-team de dienst af aan het politiebureau, waarbij zo nodig contact is tussen de dienstdoende politieagenten en het SUS-team. Het SUS-team maakt van de dienst een rapportage op, waarbij er gerapporteerd wordt over de gepleegde inzet van het SUS-team.

Bemensing van het SUS-team

Het SUS-team bestaat uit twee gecertificeerde beveiligers. Deze beveiligers dragen kleding met een herkenbaar logo van het SUS-team. De beveiligers van het SUS-team hebben geen extra juridische bevoegdheden zoals de buitengewone opsporingsambtenaren van de gemeente Delft of politieagenten. Dit beïnvloedt de manier waarop het SUS-team kan en mag optreden. Dit optreden is veelal gericht op het aanspreken van het uitgaanspubliek, oftewel het sussen:

"Ja, wij mogen in principe niets, wij zijn alleen met onze mond bezig [...]. Onze mond is ons wapen" (Interview respondent SUS-team).

De inhoud van de werkzaamheden van het SUS-team

Uit de offerte van het beveiligingsbedrijf is de inhoud van de werkzaamheden die door het SUS-team worden verricht geanalyseerd. Deze werkzaamheden vallen uiteen in de categorieën: 'openbare orde' en 'samenwerking met portiers'. De werkzaamheden gericht op de openbare orde worden in samenwerking met de politie uitgevoerd, waarbij de coördinatie bij de politie ligt.

Het SUS-team:

- spreekt het uitgaanspubliek dat overlast veroorzaakt aan;
- draagt zorg voor het alarmeren van hulpdiensten bij calamiteiten;
- treedt preventief op bij het signaleren van agressieve en dronken personen;
- spreekt hangjongeren aan;
- informeert de politie bij het signaleren van strafbare gedragingen.

De samenwerking van het SUS-team met de portiers komt tot uiting in de volgende werkzaamheden:

- het ondersteunen van de portiers bij agressieve bezoekers, waar de nadruk ligt op het kalmeren van de bezoeker en/of alarmeren van de politie;
- het overnemen van de toegangscontrole van de portiers bij incidenten;
- het informeren van de portiers voor dronken en/of agressieve bezoekers;
- het ondersteunen van de portiers bij het doen van aangifte.

Terugkijkend naar de netwerkdoelen van het netwerk Veilig Uitgaan; het bevorderen van een veilig uitgaans- en gunstig ondernemersklimaat in de binnenstad van Delft, sluiten deze beschreven werkzaamheden van het SUS-team nauw aan bij deze netwerkdoelen.

§ 9.3 Werkafspraken

Werkafspraken zijn de formele afspraken die tussen de actoren vastgelegd zijn. Hierbij gaat het om de werkafspraken tussen de actoren die betrokken zijn bij de uitvoering van het SUS-team: het beveiligingsbedrijf, de gemeente Delft en de politie van Delft. Uit de documentenanalyse, aangevuld met de antwoorden van de geïnterviewde respondenten, zijn de volgende werkafspraken af te leiden.

Van het SUS-team wordt verwacht dat zij elk weekend van elf uur 's avonds tot zes uur in de ochtend werkzaam zijn in de binnenstad van Delft. De locatie waar het SUS-team actief is, is vastgesteld door het netwerk Veilig Uitgaan. Na elke dienst maken zij een rapportage op van hun gepleegde inzet. Deze rapportages worden beschikbaar gesteld aan de gemeente Delft en aan de politie. Tweemaal per jaar worden de resultaten van het SUS-team door het beveiligingsbedrijf teruggekoppeld aan de gemeente Delft.

Indien het SUS-team ingezet wordt in een ander gebied of als het SUS-team ingezet wordt voor andere taken, bijvoorbeeld bij het ondersteunen van EK-toernooi of Lichtjesavond, dan zal dit in overleg met het netwerk Veilig Uitgaan worden besloten, conform de Nota Evaluatie Veilig Uitgaan (Berg, 2011) en het Raadsbesluit (Motie Veilig Uitgaan, 2010).

De coördinatie van het SUS-team met betrekking tot het optreden in de openbare ruimte ligt in handen van de politieagenten die belast zijn met de taak Veilig Uitgaan. Uit de documentanalyse wordt niet duidelijk hoe deze aansturing en/of coördinatie plaatsvindt. Uit de interviews met de respondenten van de politie blijkt dat deze aansturing meer ligt in de mogelijkheid van de politie om

de rechtsregels te kunnen handhaven; het ‘doorpakken’, dan in de daadwerkelijke aansturing van het SUS-team. Als het SUS-team extra of voor een ander doel ingezet wordt, is afgesproken dat er eerst overleg plaatsvindt in het netwerk Veilig Uitgaan. Zo is het SUS-team bijvoorbeeld extra ingezet tijdens het Europees Kampioenschap voetbal 2012 (EK) in de binnenstad van Delft. Ondanks dat er geen formele afspraak is gemaakt over een vaste pool van beveiligers die het SUS-team bemensen, kwam uit de interviews naar voren dat een vaste samenstelling van het SUS-team wel gewenst is.

Kerntaak van het SUS-team volgens de actoren

Tijdens de interviews is gevraagd aan de respondenten die betrokken zijn bij zowel het netwerk Veilig Uitgaan als bij de uitvoering van het SUS-team wat zij de belangrijkste kerntaak van het SUS-team vinden. De antwoorden van de respondenten zijn geclusterd en zijn door de onderzoekers ingedeeld in type van activiteiten. Zo wordt het lopen in het aangewezen uitgaansgebied aangemerkt als ‘preventief aanwezig’ zijn, aangezien lopen geen andere activiteit is dan preventief aanwezig zijn. Onder ‘signaleren van ongewenst gedrag’ valt het contact tussen het SUS-team en de politie. Tussen ‘het sussen’ en ‘het aanspreken op ongewenst gedrag’ is onderscheid gemaakt. Sussen is gericht op het kalmeren van de horecabezoeker en het aanspreken door het SUS-team is gericht op het stoppen van het ongewenst gedrag. ‘Actief ingrijpen’ kan betekenen dat het SUS-team fysieke handelingen pleegt, bijvoorbeeld het ondersteunen van de politie door het publiek op afstand te houden of vechtersbazen uit elkaar te halen.

Van de actoren ‘gemeente Delft’, ‘politie’, ‘horeca’ en ‘beveiliging’ zijn twee respondenten geïnterviewd, één respondent die betrokken is bij het netwerk Veilig Uitgaan en één respondent die betrokken is bij de uitvoering van het SUS-team. Van de actoren ‘Openbaar Ministerie’ en ‘brandweer’ is slechts één respondent geïnterviewd, omdat zij niet operationeel betrokken zijn bij de uitvoering van het SUS-team. Elk antwoord van de respondent wordt weer gegeven door middel van een ‘kruisje’ (X). Twee kruisjes betekent dat twee respondenten dit antwoord hebben gegeven. In de onderstaande tabel wordt duidelijk dat de actoren die nauw(er) betrokken zijn bij de directe uitvoering van het SUS-team een verscheidenheid aan kerntaken benoemen.

Kerntaak van het SUS-team	Preventief aanwezig zijn	Signaleren van ongewenst gedrag	Sussen	Aanspreken van uitgaanspubliek op ongewenst gedrag	Actief ingrijpen bij ongewenste situaties	Totaal benoemde kerntaken
Gemeente	XX	XX	XX		X	7
Horeca		XX		XX	XX	6
Politie	XX	X	X	XX	XX	8
Brandweer	X	X				2
Openbaar Ministerie			X	X		2
Beveiliging	X	X	XX	XX	XX	8
Totaal	6	7	6	7	7	33

Tabel 28. Kerntaak van het SUS-team volgens de respondenten.

Zoals eerder gesteld is, hebben de respondenten brandweer en Openbaar Ministerie minder direct contact met het SUS-team en worden zij via het netwerk Veilig Uitgaan geïnformeerd over de uitvoering van het SUS-team. Dit zou kunnen verklaren dat zij minder kerntaken van het SUS-team kunnen benoemen dan de overige respondenten.

In de offerte van het beveiligingsbedrijf zijn werkzaamheden geformuleerd die gericht zijn op 'openbare orde' en 'de samenwerking met portiers'. Door de respondenten zijn geen kerntaken benoemd die betrekking hebben op de samenwerking met de portiers. Een mogelijke verklaring kan zijn dat deze taken minder in het oog springen dan het actief ingrijpen door het SUS-team bij strafbare feiten en/of ongewenste situaties.

§ 9.4 Communicatie van het SUS-team

De communicatie is de wijze waarop het SUS-team informatie uitwisselt met de betrokken actoren en is gericht op de uitvoering van de werkzaamheden van het SUS-team. Vanuit de interviews zijn twee communicatielijnen te onderscheiden, te weten: de communicatie tijdens de dienst met de betrokken actoren en het schriftelijk rapporteren over de inzet van het SUS-team aan de gemeente Delft en de politie.

Communicatie tijdens de uitvoering

Het SUS-team kan verschillende communicatiemiddelen hanteren om in contact te treden met de uitvoerende actoren tijdens hun werkzaamheden. Het contact tussen het SUS-team en de portiers van hetzelfde beveiligingsbedrijf verloopt via de portofoons van het beveiligingsbedrijf zelf en/of via persoonlijk contact (participerende observatie SUS-team in uitvoering 5 juli 2013).

Tussen de politieagenten en het SUS-team verloopt het contact via de mobiele telefoon, waarbij het SUS-team belt naar de desbetreffende politieagent die belast is met de taak Veilig Uitgaan. Tijdens de participerende observatie werd duidelijk dat er persoonlijk contact is tussen de politie en het SUS-team (participerende observatie SUS-team in uitvoering 5 juli 2013). Er is geen contact via de portfoon tussen het SUS-team en de politie. Dit laatste wordt voornamelijk door de respondenten van het SUS-team en het beveiligingsbedrijf als een gemis ervaren.

"Het is onze portfoon, maar dat willen ze [pv: politie] niet. Dat vind ik jammer, want nu....er is niks zo makkelijk dan; je drukt je spreekleutel in en je hebt gelijk verbinding. We hebben het al een paar keer meegemaakt, hebben we ook aangegeven als je die telefoon moet pakken, dat duurt gewoon, af en toe te lang, je moet handelen..." (Interview respondent beveiligingsbedrijf).

In de gemeente Delft is een horecasfeerlijn opgericht. Via deze lijn kan kenbaar gemaakt worden dat de sfeer in de binnenstad en/of in een horecagelegenheid omslaat en grimmig wordt. Deze specifieke lijn is beschikbaar gesteld voor alle horecaondernemers en alle portiers van de horecagelegenheden in de gemeente Delft. Deze telefoonlijn wordt beantwoord door de politie van Delft. Uit de notulen van de netwerkvergaderingen blijkt dat deze lijn voornamelijk gebruikt wordt door de portiers van het beveiligingsbedrijf en het SUS-team, waarbij verzoeken werden gedaan om politieassistentie in plaats van het melden van de sfeer (notulen 21 januari 2013). Het 'oneigenlijk' gebruik van deze sfeerlijn kan liggen in de wens om sneller contact te hebben met de politiemeldkamer, dan te bellen met de politieagent die belast is met de taak Veilig Uitgaan.

Schriftelijke rapportage

Het SUS-team sluit de dienst af aan het politiebureau van Delft en maakt vervolgens een rapportage op over hun gepleegde inzet van die nacht. Deze rapportages worden beschikbaar gesteld aan de gemeente en aan de politie. Uit analyse van de nota's met betrekking tot de evaluatie van het SUS-team blijkt dat er gerapporteerd wordt over de volgende items in relatie tot de inzet van het SUS-team (Tussentijdse evaluatie SUS-team, 2012; Evaluatie SUS-team 2013):

- geweld (verbaal als fysiek);
- bedreiging (verbaal als fysiek);
- drugs;
- diefstal;
- vandalisme;
- alcohol en
- vernielingen.

Naar aanleiding van de interviews is het beeld ontstaan dat het rapporteren over deze items tot stand is gekomen door de ervaring en het inzicht van het beveiligingsbedrijf. Doordat de gemeente Delft als opdrachtgever van het SUS-team geen inhoudelijk rapportagerichtlijnen heeft geformuleerd ontbreekt de mogelijkheid om bij te sturen door de gemeente. Dit biedt het beveiligingsbedrijf ruimte en vrijheid om naar eigen inzicht de rapportage richting de gemeente vorm te geven. Het onderstaande citaat ondersteunt deze bevinding.

“Op basis van onze ervaringen en de dingen die we meemaken in het werk, hebben we zelf een soort van rapportage in elkaar gezet. Hebben we een soort van structuur daarin opgebouwd. Dingen die zeg maar vaak gebeuren. Geweld, verbaal, fysiek, komt er assistentie politie bij, ja/nee, bedreiging, drugs, stelen, vandalisme, alcohol, heling, dat houden we allemaal bij” (Interview respondent beveiligingsbedrijf).

De rapportages van het beveiligingsbedrijf over het SUS-team geeft de ruimte voor verschillende interpretaties van de geregistreerde incidenten. Zo wordt de term ‘geweld’ niet verder gespecificeerd in de rapportage. Waardoor ‘geweld’ kan inhouden dat er geweld gebruikt is tegen het SUS-team of dat het SUS-team ingegrepen heeft bij geweld tegen het uitgaanspubliek. Ook de afhandeling van incidenten wordt niet vermeld in de rapportages. Hierdoor blijft het onduidelijk tot welk gevolg de inzet het SUS-team heeft geleid; bijvoorbeeld dat een incident is afgehandeld met het wegsturen van de amokmakers of dat er een aanhouding is gepleegd op aanwijzen van het SUS-team.

Buiten de rapportage van het SUS-team wordt ook door de politie gerapporteerd over incidenten die tijdens de dienst hebben plaatsgevonden. Dit kunnen incidenten zijn waarbij de politie zelf of samen met het SUS-team heeft opgetreden. Maar dit kunnen ook aangiftes van strafbare feiten betreffen of (negatieve) ontwikkelingen in de binnenstad zijn, zoals een concentratie van uitgaanspubliek in de Kromstraat. Daar waar het SUS-team rapporteert om verantwoording af te leggen aan de gemeente Delft als opdrachtgever, rapporteert de politie op zelfstandige basis en ten behoeve van andere (politie) afdelingen.

“[...] de wijkagenten maken elke week een rapportage van Veilig Stappen en daarvan maken we een samenvatting en koppelen we terug aan de gemeente ten behoeve van de evaluatie” (Interview respondent politie en lid van het netwerk).

Ondanks dat er een verschil is tussen de inhoud van de rapportages van het SUS-team en de politie, blijkt dat de informatie van beide actoren terecht komt bij de gemeente ten behoeve van de evaluatie van het SUS-team.

"[...] nou uiteindelijk komt het samen, want als er een evaluatie geschreven moet worden, vraagt de voorzitter van de Stuurgroep informatie aan de gemeente en aan de baas van het beveiligingsbedrijf [pv: verwijdering van naam]" (Interview respondent politie).

Indien er incidenten plaatsvinden met een bepaalde mate van urgentie, bijvoorbeeld geweldsincidenten of incidenten met een bestuurlijke of een politieke lading, dan wordt de gemeente rechtstreeks door (voornamelijk) de politie geïnformeerd.

Informereren via notulen

De overige actoren, die niet direct in contact staan met of bij de uitvoering van het SUS-team betrokken zijn, worden geïnformeerd via het netwerk Veilig Uitgaan. In de notulen wordt informatie gegeven over het optreden van het SUS-team. Maar over het algemeen worden in deze notulen de uitzonderlijke situaties beschreven en niet de wekelijkse gepleegde inzet door het SUS-team. Ook tijdens de participerende observaties is waargenomen dat de netwerkmanager de aanwezige actoren informeerde over het SUS-team.

§ 9.5 Knelpunten

In hoofdstuk 7 zijn knelpunten gedefinieerd als 'problemen die zich tussen de actoren kunnen voordoen, welke het proces kunnen hinderen of vertragen'. Om tot een analyse te komen is aan de respondenten gevraagd welke knelpunten zich hebben voorgedaan in de uitvoering van het SUS-team en op welke wijze er is omgegaan met deze knelpunten. De antwoorden van deze vraag levert informatie op over de manier waarop knelpunten worden aangepakt en hoe de actoren met elkaar interacteren.

Van het netwerk...naar de actoren onderling

In de beginfase van het SUS-team werden de knelpunten, die veelal praktisch van aard waren, besproken in het netwerk. Maar in de loop van de tijd treedt er een verschuiving op en worden de knelpunten direct met de betrokken actoren besproken, zoals het onderstaande citaat uitdrukt.

"In het begin hadden we een probleem met hoe zij [pv: SUS-team] er uit zagen, de hesjes, het veiligheidskeurmerk was er niet op. Nou dat hebben we gewoon in het netwerk besproken, dat hebben ze meteen aangepast. Zij hadden problemen met de portofoon, dat is in het netwerk een paar keer teruggekomen, toen de mogelijkheden daar voor waren, is dat aangepast. Ton [pv: beveiligingsbedrijf] heeft de lijnen kort. Als er problemen zijn dan komt hij bij ons [pv: gemeente] of bij de politie. En eigenlijk vaker bij de politie, als het reguliere dingen zijn, want daar sluiten ze hun dienst ook af. En als het gaat om grotere dingen, dan kan hij bij mij komen, maar tot nu toe is dat niet heel erg geweest" (Interview respondent gemeente en lid van het netwerk).

Voor deze verschuiving van het netwerk naar de uitvoerende actoren worden verschillende argumenten door de respondenten gegeven: de (on)bereikbaarheid van de gemeente tijdens de dienst van het SUS-team, maar ook de korte communicatielijnen tussen de eigenaar van het beveiligingsbedrijf en de horecaondernemers is een argument. Ook de politie treedt direct in contact

met de eigenaar van het beveiligingsbedrijf om knelpunten op te lossen. De politie wil de eigenaar niet tijdens de netwerkvergadering voor een voldongen feit zetten en hem daar confronteren met knelpunten. In dit argument klinkt ook een vorm van vertrouwen door, waarbij de politie het beveiligingsbedrijf de kans wil geven om het knelpunt op te pakken. Het onderstaand citaat geeft weer dat het direct aanspreken van elkaar gewaardeerd wordt.

“Daar treden we zeker tegen op en dat is ook weer die open communicatie die ik met de politie heb, omdat je elkaar kent, is het aanspreken veel makkelijker. Heb je misschien een ander bedrijf daar staan of we hadden die samenwerking niet, dan krijg je ineens te horen bij de gemeente; ‘luister dit gebeurt er, dat gebeurt er, we zijn niet tevreden, we gaan wel op zoek naar een ander’. Dus daar ben ik ook blij mee” (Interview respondent beveiligingsbedrijf).

Vanuit de notulen is op te maken dat knelpunten nog steeds aangekaart worden in het netwerk Veilig Uitgaan zodat de gemeente en de overige actoren ook op de hoogte zijn van deze knelpunten. Een voorbeeld van een ingebracht knelpunt is het signaal dat bezoekers op onduidelijke gronden de toegang tot een horecagelegenheid werden ontzegd door de portiers. Dit houdt niet in dat de gemeente, als netwerkmanager verantwoordelijk wordt geacht voor het oplossen en/of bespreekbaar maken van dit knelpunt. In de desbetreffende netwerkvergadering is besloten dat dit punt door politie besproken wordt met het beveiligingsbedrijf.

Over het algemeen geldt dat de knelpunten tussen de (uitvoerende) actoren zelf worden opgepakt, waarbij een pragmatische oplossing centraal staat. Het onderling bespreken van knelpunten, waarbij de actoren zelf een afweging maken om het knelpunt wel of niet in te brengen tijdens de netwerkvergaderingen, kan als gevolg hebben dat de gemeente Delft, als opdrachtgever, niet altijd op de hoogte is welke knelpunten er zijn of gespeeld hebben.

§ 9.6 Resultaten van het SUS-team

Het SUS-team maakt deel uit van de eerder getroffen maatregelen door het netwerk Veilig Uitgaan. Het SUS-team levert op deze wijze een bijdrage aan het realiseren van de netwerkdoelen van het netwerk Veilig Uitgaan; het bevorderen van een veilig uitgaans- en gunstig ondernemersklimaat in de binnenstad van Delft. In deze paragraaf wordt de gerapporteerde inzet van het SUS-team belicht. De onderliggende data is afkomstig van de evaluatienota's van de gemeente Delft en de gehouden interviews met de betrokken actoren van het netwerk Veilig Uitgaan en de uitvoerende actoren van het SUS-team.

Het SUS-team is oktober 2011 voor het eerst ingezet in de binnenstad van Delft. Een half jaar na de inzet van het SUS-team is in april 2012 het SUS-team geëvalueerd door het netwerk Veilig Uitgaan. De tweede evaluatie heeft plaatsgevonden in 2013. Het doel van deze evaluaties was om de gemeenteraad van Delft te informeren over de resultaten van het SUS-team.

Nulmeting

Uit de documentenanalyse blijkt dat er voorafgaand aan de inzet van het SUS-team geen specifieke nulmeting is uitgevoerd. Wel is er een eerder onderzoek gehouden door de gemeente Delft, maar dit onderzoek had als doel om het draagvlak van cameratoezicht te meten en de beleving van veiligheid in de binnenstad van Delft in kaart te brengen. Dit onderzoek werd gehouden onder de categorieën: de bewoners van de binnenstad van Delft, de horecaondernemers en het uitgaanspubliek. Ondanks

dat het belevingsonderzoek plaats heeft gevonden in 2010 en een ander doel had, geeft het ook waardevolle informatie over de beleving van veiligheid. Een mogelijk argument voor het ontbreken van een nulmeting kan te maken hebben dat het SUS-team als een aanvullende maatregel op bestaande interventies wordt beschouwd en dat het belevingsonderzoek voldoende informatie gaf over de veiligheidsbeleving van de binnenstad van Delft. Deze redenering wordt ondersteund door het raadsbesluit (Motie Veilig Uitgaan, 2010) met betrekking tot het SUS-team; fysieke toezicht in de vorm van het SUS-team wordt toegevoegd aan de bestaande maatregelen en verdere communicatie over deze vorm van toezicht wordt niet noodzakelijk geacht.

Gerapporteerde inzet van het SUS-team

Om uitspraken te kunnen doen over de resultaten van het SUS-team is gebruik gemaakt van de rapportages die opgesteld zijn door het SUS-team ten behoeve van de gemeente Delft. Er is een clustering aangebracht in de geregistreerde incidenten, dit betreffen de clusters 'geweld', 'drugs', 'alcohol' en 'politieondersteuning'. De incidenten ten aanzien van bedreiging, diefstal en vernieling/baldadigheid vallen buiten deze categorieën, omdat deze incidenten incidenteel worden opgepakt door het SUS-team (Tussentijdse evaluatie SUS-team, 2012; Evaluatie SUS-team 2013).

Inzet gepleegd door het SUS-team	14 oktober 2011 - 14 april 2012 (6 maanden)	14 oktober 2011 - 14 april 2012 (per maand)	14 april 2012 - 14 april 2013 (12 maanden)	14 april 2012 - 14 april 2013 (per maand)	Toe- of afname inzet SUS-team
Geweld	90	15	162	13,5	Afname
Beroep op politieondersteuning	25	4,17	81	6,75	Toename
Drugs	61	10,67	261	21,75	Toename
Alcohol	340	56,67	424	35,33	Afname

Tabel 29. Gegevens inzet gepleegd door het SUS-team 2010 – 2012.

Uit de bovenstaande tabel kan de output van het SUS-team worden afgeleid. Er is een daling ontstaan met betrekking tot de gerapporteerde inzet van het SUS-team in relatie tot de clusters 'geweld' en 'alcohol'. Daarentegen is een stijging op te merken met betrekking tot de clusters 'drugs' en 'het beroep op politieondersteuning'. Een mogelijke verklaring voor de stijging van registraties met betrekking tot drugs kan liggen in het persoonlijke motief van het beveiligingsbedrijf. Uit het interview met het beveiligingsbedrijf werd duidelijk dat het tegengaan van drugs belangrijk is voor het bedrijf. In het onderstaande citaat maakt de respondent van het beveiligingsbedrijf dit duidelijk.

De interviewer stelde de vraag of de gemeente Delft de opdracht gaf tot het voeren van een stringent deurbeleid.

Respondent: "Nee, nee, dat is een beetje door mijzelf gekomen en ook door mijn compagnon. Ik en mijn compagnon hebben echt een bloedhekel aan drugs, we hebben er echt een antipathie tegen. Juist omdat in Delft altijd zoveel drugs wordt gebruikt en met die criminelen en hebben wij ons daar keihard tegen verzet. En ik denk dat dat wel aardig zijn vruchten heeft afgeworpen" (Interview respondent beveiligingsbedrijf).

De stijging ten aanzien van het cluster 'het beroep op politieondersteuning' kan een positief verband houden met de samenwerking tussen het SUS-team en de politie.

Beleving van de bewoners, het uitgaanspubliek en de horeca

Eén van de netwerkdoelen van het netwerk Veilig Uitgaan is het bevorderen van een veilig uitgaansklimaat. Ondanks dat het niet nader is geconcretiseerd wat een veilig uitgaansklimaat inhoudt, blijkt uit het belevingsonderzoek van de gemeente Delft in 2010 en 2012 dat het uitgaanspubliek de binnenstad van Delft als veiliger beleeft dan in 2010. De onderstaande tabel laat zien dat in 2012 97% procent van het uitgaanspubliek zich veiliger voelt.

Belevingsonderzoek gemeente Delft	Veiligheidsbeleving – (zeer) veilig voelen (2010)	Veiligheidsbeleving – (zeer) veilig voelen (2012)
Uitgaanspubliek	76 %	97 %
Bewoners	33 %	29 %
Horeca	11 %	27 %

Tabel 30. Gegevens belevingsonderzoek gemeente Delft 2010 -2012.

Het gewenste resultaat zoals beschreven door het beveiligingsbedrijf; het verhogen van de veiligheidsbeleving van het uitgaanspubliek, is bereikt. Uit de bovenstaande tabel blijkt inderdaad dat de veiligheidsbeleving van zoals het uitgaanspubliek als de horecaondernemers is toegenomen (Offerte SUS-team, 2011, p. 3). De bewoners geven aan dat zij de binnenstad iets minder veilig ervaren. Deze verandering in beleving onder bewoners is niet verder uitgediept en valt ook buiten het bereik van dit onderzoek. De veiligheidsbeleving in de periode tussen 2010 en 2012 is toegenomen en dit betreft ook de periode dat het SUS-team actief ingezet is in de binnenstad van Delft.

Bekendheid van het SUS-team

In het in 2012 gehouden belevingsonderzoek zijn de respondenten bevraagd over de bekendheid van het SUS-team en de bijdrage van het SUS-team aan de veiligheid in de binnenstad. In de onderstaande tabel is de ‘bekendheid van het SUS-team’ gemeten onder de drie categorieën van respondenten. De bekendheid van het SUS-team is laag onder het uitgaanspubliek (19%) ondanks dat het SUS-team herkenbare kleding draagt, elk weekend in de binnenstad van de Delft is en het uitgaanspubliek aanspreekt. De herkenning van het SUS-team neemt toe na het tonen van een foto (29%). De bekendheid van het SUS-team bij de horeca is 52%, deze bekendheid kan verband houden met de samenwerking tussen de portiers en het SUS-team in de nachtelijke uren (Evaluatie SUS-team 2013).

Belevingsonderzoek gemeente Delft	Bekendheid van het SUS-team bij de respondenten (2012)	Het SUS-team draagt bij aan de veiligheid in de binnenstad volgens respondenten (2012)
Uitgaanspubliek	19 % (na tonen foto: 29%)	43 %
Bewoners	25 %	66 %
Horeca	52 %	65 %

Tabel 31. Gegevens belevingsonderzoek gemeente Delft gericht op het SUS-team 2012.

Ondanks de relatieve ‘onbekendheid’ van het SUS-team bij het uitgaanspubliek, vindt het uitgaanspubliek dat het SUS-team wel bijdraagt aan de veiligheid in de binnenstad. Een hogere waardering voor de bijdrage van het SUS-team aan de veiligheid is afkomstig van de horeca en de bewoners. Uit de bovenstaande tabel wordt door de respondenten een positieve relatie gelegd met het SUS-team en hun bijdrage aan de veiligheid in de binnenstad van Delft. Door de waardering van de respondenten voor de inzet van het SUS-team, draagt het SUS-team bij aan het realiseren van de netwerkdoelen van het netwerk Veilig Uitgaan; het creëren van een veilig uitgaansklimaat en gunstig

ondernemersklimaat. De bijdrage van het SUS-team aan deze netwerkdoelen wordt gekenmerkt als outcome van het SUS-team.

§ 9.7 Resultaten van het SUS-team

In paragraaf 8.4 is weergegeven welke percepties de respondenten hebben van het belangrijkste veiligheidsprobleem en van het SUS-team. Tijdens de interviews zijn de respondenten ook bevraagd over welke resultaten door het SUS-team zijn behaald in de ogen van de respondenten. De door de respondenten aangedragen resultaten zijn gebaseerd op hun perceptie en niet op resultaatmetingen, bijvoorbeeld het tellen van aangiftes. Over het algemeen zijn de respondenten tevreden over het SUS-team als maatregel van het netwerk Veilig Uitgaan. Uit de reacties van de respondenten blijkt dat zij uiteenlopende resultaten koppelen aan de inzet van het SUS-team. Om zicht te krijgen op deze uiteenlopende resultaten, zijn deze resultaten gecategoriseerd naar 'rust in de openbare ruimte', 'preventief aanwezig zijn', 'relaxer uitgaanspubliek', 'informatiepositie' en 'het beeld hebben van minder incidenten'. Elk antwoord van de respondent wordt weer gegeven door middel van een 'kruisje'(X). Twee kruisjes betekent dat twee respondenten dit antwoord hebben gegeven.

Resultaten van het SUS-team volgens de respondent	Rust in openbare orde	Preventief aanwezig zijn/sussen	Relaxer Uitgaanspubliek/ minder spanningen	Informatiepositie tussen de horeca en politie/gemeente	Het beeld van minder incidenten	Totaal benoemde resultaten
Gemeente				X	X	2
Horeca	X	XX	X		X	5
Politie	X	X		X	X	4
Brandweer						0
Openbaar Ministerie				X		1
Beveiligingsbedrijf	X					1
Totaal	3	3	1	3	3	13

Tabel 32. Resultaten van het SUS-team volgens de respondenten.

In de bovenstaande tabel is op te maken dat de politie en de horeca, vier respectievelijk vijf antwoordcategorieën herkennen als resultaat van het SUS-team. De overige actoren herkennen beduidend minder resultaten in het handelen van het SUS-team. Ondanks dat het beveiligingsbedrijf ook een actor is wat in directe relatie staat tot de uitvoering van het SUS-team, geeft het beveiligingsbedrijf minder resultaten van het SUS-team weer.

Verbetering van de informatiepositie tussen de actoren politie, horeca en gemeente wordt door de gemeente en de politie aangemerkt als een resultaat van het SUS-team. Ondanks dat het geen formele doelstelling was van het netwerk Veilig Uitgaan, is in paragraaf 8.8 opgemerkt dat de relatie tussen de horeca en de gemeente onder druk stond. Mogelijk dat door de gemeente en de politie een verbetering van deze relatie gekoppeld is aan de inzet van het SUS-team.

Het onderstaande citaat geeft weer dat verschillende resultaten gekoppeld worden aan de inzet van het SUS-team.

Interviewer stelde de vraag welke resultaten heeft het SUS-team tot nu toe behaald in jullie beleving?

Respondent: "In onze beleving, van de Stuurgroep, in het algemeen wel veel resultaat, omdat we dat het gevoel hebben, dat is altijd wel gedeeld, dat het echt wel helpt wat zij [pv: SUS-team] doen in de stad. Zij zijn echt extra ogen, want de politie kan niet overal tegelijk zijn en zij hebben naast dat zij ook niet overal kunnen zijn, die contacten met de portiers. De politie heeft ook contacten met de portiers, maar zij hebben echt contact met de portiers. Ja, dat is net een ander lijntje. In die zin zijn ze echt van toegevoegde waarden, ja dat heb ik wel het gevoel en de bezoekers geven aan dat zij zich veiliger voelen in de binnenstad" (Interview respondent gemeente en lid van het netwerk).

De brandweer en het Openbaar Ministerie hebben weinig tot geen zicht op de (percipieerde) resultaten van het SUS-team, wat mogelijk verband houdt met de minder directe en operationele relatie tussen deze actoren en het SUS-team.

Alternatief voor het SUS-team

Aan het SUS-team worden verschillende gepercipieerde resultaten gekoppeld door de actoren. Ook levert het SUS-team een bijdrage aan de veiligheidsbeleving van het uitgaanspubliek, de horeca en de bewoners van de binnenstad. Gesteld kan worden dat het draagvlak voor het SUS-team aanwezig is. Het draagvlak voor de inzet van het SUS-team wordt versterkt door de interviewvraag of buitengewone opsporingsambtenaren (boa's) van de afdeling Toezicht & Handhaving van de gemeente Delft de werkzaamheden van het SUS-team kunnen overnemen als alternatief voor de particuliere beveiligers. Deze vraag is gesteld aan zowel de actoren van het netwerk Veilig Uitgaan als aan de actoren die betrokken zijn bij de uitvoering van het SUS-team.

Tien van de elf respondenten hebben aangegeven dat de personele uitvoering van het SUS-team niet kan worden vervangen door de inzet boa's van de afdeling Toezicht & Handhaving van de gemeente Delft. De respondenten gaven onafhankelijk van elkaar aan, dat de boa's waarschijnlijk niet beschikken over de juiste vaardigheden en competenties om te kunnen omgaan met het uitgaanspubliek. En mogelijk dat zij een andere invulling geven aan de taak 'sussen' aangezien zij de bevoegdheid hebben tot het handhaven van de openbare orde. De gemeente Delft gaf aan dat op dit moment de inzet van boa's, ten behoeve van het SUS-team, zal leiden tot onder andere capaciteitsproblemen, met als gevolg dat er een verminderde inzet op andere beleidsterreinen zal ontstaan. Tevens kan deze verandering niet snel doorgevoerd worden omdat deze taak- en roostertechnische veranderingen aan de ondernemingsraad moet worden voorgelegd. Het ontbreken van het draagvlak voor de inzet van boa's wordt door het onderstaande citaat ondersteund.

"Handhavers hebben een hele andere insteek. Die hebben ook een hele andere levenservaring. Dit is wel werk voor gasten [pv: beveiligers] die weten wat er leeft in de wereld, daar kan je geen handhavers opzetten naar mijn idee" (Interview respondent horeca en lid van het netwerk).

Het alternatief om boa's van afdeling Toezicht & Handhaving van de gemeente Delft invulling te laten geven aan het SUS-team wordt op dit moment niet gedragen door de actoren van zowel het netwerk Veilig Uitgaan als de actoren die belast zijn met de uitvoering van het SUS-team. Mocht in de toekomst dit de invulling worden van het SUS-team dan zal hiervoor draagvlak gezocht moeten worden onder de actoren.

§ 9.8 Conclusie

Het SUS-team is een uitvoeringsactiviteit van het netwerk Veilig Uitgaan. Een particulier beveiligingsbedrijf is verantwoordelijk voor de uitvoering van het SUS-team, dat bestaat uit twee gecertificeerde beveiligers, die in het weekend, van vrijdag- op zaterdagnacht en van zaterdag- op zondagnacht in twee aangewezen gebieden in de binnenstad van Delft rondes lopen. Tijdens het lopen van de surveillancerondes letten zij op ongewenste situaties die veroorzaakt worden door het uitgaanspubliek en treden zij preventief op ter voorkoming van incidenten. Het SUS-team spreekt het uitgaanspubliek aan, als het ware 'sussen' zij het uitgaanspubliek. De volgende actoren van het netwerk Veilig Uitgaan zijn betrokken bij de uitvoering van het SUS-team: het beveiligingsbedrijf, de gemeente Delft en de politie van Delft. In de communicatie van het SUS-team zijn twee communicatielijnen te onderscheiden; de communicatie tijdens de dienst met de betrokken actoren en het rapporteren aan de gemeente Delft over de inzet en de resultaten van het SUS-team. De rapportage wordt samengesteld op basis van kennis en ervaring van het beveiligingsbedrijf. Ten tijde van de oprichting van het SUS-team werden de operationele knelpunten ingebracht in het netwerk Veilig Uitgaan. In het netwerk werd gezamenlijk gezocht naar oplossing van deze knelpunten. Op dit moment worden de knelpunten niet in het netwerk Veilig Uitgaan, maar door de actoren die betrokken zijn bij de uitvoering van het SUS-team op pragmatische wijze opgelost. De inzet van het SUS-team draagt, samen met de overige maatregelen die het netwerk inzet, bij aan het bereiken van de gestelde netwerkdoelen. Onder de actoren van het netwerk Veilig Uitgaan is veel draagvlak voor het SUS-team als uitvoeringsactiviteit. Het SUS-team wordt door alle actoren in het netwerk Veilig Uitgaan positief gewaardeerd.

In dit hoofdstuk is het SUS-team als de uitvoeringsactiviteit van het netwerk Veilig Uitgaan beschreven. In het volgend hoofdstuk ligt de focus op de effectiviteit van het netwerk en wordt dit nader geanalyseerd.

Hoofdstuk 10 Effectiviteit van het netwerk

Om uitspraken te kunnen doen over de effectiviteit van het netwerk Veilig Uitgaan wordt allereerst geanalyseerd of de organisatievorm van het netwerk een passende organisatievorm is voor het netwerk om de netwerkdoelen te behalen. Vervolgens wordt gekeken naar de inhoudelijke uitkomsten en procesuitkomsten van het netwerk. Afsluitend zal er een conclusie getrokken worden over de effectiviteit van het netwerk Veilig Uitgaan.

§ 10.1 Contingentiefactoren

In het theoretisch kader zijn de vier contingentiefactoren volgens de theorie van Provan en Kenis beschreven. In deze paragraaf wordt aan de hand van de empirische bevindingen met betrekking tot de organisatievorm van het netwerk bekeken in welke mate de contingentiefactoren aanwezig zijn in het netwerk Veilig Uitgaan. Uit het onderzoek is eerder naar voren gekomen dat het netwerk Veilig Uitgaan een leiderorganisatienetwerk is.

Onderstaande tabel geeft de contingentiefactoren weer die behoren bij de drie netwerkvormen. Onderzocht is in welke mate de contingentiefactoren voorkomen in het netwerk Veilig Uitgaan. Deze contingentiefactoren zijn in de tabel dik gedrukt en onderstreept weergegeven.

Governancevorm	Vertrouwen	Aantal netwerkleden	Doelconsensus	Behoefte aan netwerkcompetenties
Zelfregulerend netwerk	Hoog	Weinig	Hoog	Laag
Leiderorganisatienetwerk	Laag	Gemiddeld	Relatief laag	Gemiddeld
Netwerk administratieve organisatie (NAO)	Gemiddeld	Gemiddeld tot veel	Relatief hoog	Hoog

Tabel 33. Aanwezigheid van contingentiefactoren.

Om een uitspraak te kunnen doen over de contingentiefactoren in samenhang met de organisatievorm is bekeken in welke mate de vier contingentiefactoren aanwezig zijn in het netwerk Veilig Uitgaan. Uit de analyse blijkt dat de mate contingentiefactoren 'aantal netwerkleden' en 'behoefte aan netwerkcompetenties' in het netwerk Veilig Uitgaan aansluiten bij de organisatievorm 'leiderorganisatienetwerk'. De overige contingentiefactoren zijn wel aanwezig in het netwerk Veilig Uitgaan, maar de mate van deze contingentiefactoren sluiten niet aan bij de organisatievorm 'leiderorganisatienetwerk'. Er kan gesproken worden over een gedeeltelijke 'fit' tussen de organisatievorm en de vier contingentiefactoren. Dit maakt dat de conclusie getrokken kan worden dat het netwerk Veilig Uitgaan als leiderorganisatienetwerk deels effectief is. Hieronder volgt de toelichting van de aanwezigheid van de contingentiefactoren in het netwerk Veilig Uitgaan.

Vertrouwen

Uit de interviews en de enquêtes blijkt dat onder de actoren veel vertrouwen aanwezig is. Aan de hand van de interactiepatronen in het netwerk is naar voren gekomen dat de actoren veel met elkaar interacteren. Dit komt tot uiting in de verschillende korte communicatielijnen, waarbij knelpunten

direct tussen actoren opgelost worden. De mate van vertrouwen in het netwerk Veilig Uitgaan is hoog, wat volgens de theorie van Provan en Kenis aansluit bij een zelfregulerend netwerk.

Aantal netwerkleden

Het netwerk Veilig Uitgaan bestaat uit vijf formele actoren. Een netwerkmanager is aanwezig om het proces te faciliteren en activiteiten in het netwerk te coördineren. Naast deze rol van netwerkmanager behartigt deze actor ook zijn eigen belangen in het netwerk. De netwerkmanager heeft een dubbelfunctie in het netwerk Veilig Uitgaan en dit sluit aan bij de organisatievorm leiderorganisatienetwerk.

Doelconsensus

De twee netwerkdoelen van het netwerk Veilig Uitgaan zijn breed geformuleerd. Deze brede formulering, maakt dat iedere actor delen van deze doelen herkent en kan toeschrijven naar hun organisatie-doelen. Doordat de actoren de samenwerkingsovereenkomst ondertekend hebben conformeren zij zich aan de hierin opgenomen doelen. Een hoge mate van doelconsensus sluit aan bij zelfregulerend netwerk.

Behoeftte aan netwerkcompetenties

De titel van de samenwerkingsovereenkomst 'Veilig uitgaan Delft, Dat doen we samen!', geeft aan dat een veilig uitgaansklimaat in de binnenstad van Delft niet door één actor kan worden gerealiseerd. Door de titel van de samenwerkingsovereenkomst wordt gesuggereerd dat een samenwerking tussen verschillende actoren nodig is om de netwerkdoelen te realiseren. In de samenwerkingsovereenkomst zijn verschillende taken gesteld. De actoren van het netwerk Veilig Uitgaan leggen verantwoording af aan hun eigen organisatie over hun deelnamen en het vervullen van deze taken. Naast de taken die vanuit het netwerk tot stand zijn gekomen, worden ook externe eisen aan het netwerk Veilig Uitgaan gesteld. Deze eisen komen vooral tot uiting in de mate van verantwoording van het netwerk aan externe partijen. Het netwerk Veilig Uitgaan dient zich te verantwoorden over de besteding van het budget van het SUS-team aan de gemeenteraad van Delft. Om te bepalen of het SUS-team in de toekomst, na 2013, op dezelfde wijze gefinancierd blijft, moet het netwerk ook verantwoording afleggen aan de gemeenteraad over de resultaten van het SUS-team en een voorstel indienen voor de volgende begrotingscyclus. Andere vormen van verantwoording zijn niet aanwezig in het netwerk Veilig Uitgaan. Dit maakt dat de contingentiefactor 'behoefte aan netwerkcompetenties' gemiddeld aanwezig is in het netwerk Veilig Uitgaan. Dit sluit aan bij een leiderorganisatienetwerk.

Om verdere uitspraken te kunnen doen over de effectiviteit van het netwerk Veilig Uitgaan wordt in de volgende paragrafen het netwerk getoetst aan de theoretische inzichten van Klijn, Steijn en Edelenbos over netwerkeffectiviteit. De netwerkeffectiviteit wordt gemeten aan de hand van de inhoudelijke uitkomsten en de procesmatige uitkomsten van het netwerk Veilig Uitgaan. Onder inhoudelijke uitkomsten van het netwerk worden de uitkomsten verstaan die bereikt worden door het netwerkproces. Onder procesuitkomsten worden de uitkomsten van het netwerk Veilig Uitgaan verstaan die bewerkstelligd worden door de netwerkmanager.

§ 10.2 Inhoudelijke uitkomsten

Om een uitspraak te kunnen doen over de inhoudelijke effectiviteit van het netwerk Veilig Uitgaan zijn de onderstaande items aan de respondenten voorgelegd. Aan de antwoordcategorieën 'altijd', 'vaak', 'soms', 'weinig' en 'nooit' zijn de volgende waarderingen toegekend; altijd (5 punten), vaak (4 punten), soms (3 punten), weinig (2 punten) en nooit (1 punt).

Deze waarderingen zijn toegekend om in de huidige paragraaf uitspraken te kunnen doen over de inhoudelijke uitkomsten van het netwerk Veilig Uitgaan. Hieronder worden de gemiddelde waarderingen van de items weergegeven. In de onderstaande tabel is af te lezen dat de respondenten alle items uit de enquête positief gewaardeerd hebben, dit is op te maken uit een relatief hoog cijfer als gemiddelde waardering. Op basis van deze positieve gemiddelde waarderingen wordt de conclusie getrokken dat het netwerk Veilig Uitgaan op het gebied van de inhoudelijke uitkomsten door de respondenten als effectief wordt beoordeeld.

Effectiviteit - Inhoudelijke uitkomsten	Gemiddelde waardering door de actoren van het netwerk Veilig Uitgaan
In welke mate creëert de Stuurgroep Veilig Uitgaan innovatieve oplossingen?	3,0
In welke mate is de invoering van het SUS-team ook een oplossing ook oplossingen voor (meerdere) sociale thema's?	3,6
In hoeverre zijn de actoren betrokken geweest bij het besluitvormingsproces om te komen tot het SUS-team?	3,8
In welke mate is het SUS-team een oplossing voor de problemen m.b.t. uitgaanspubliek in de binnenstad van Delft?	4,1
In welke mate draagt het SUS-team bij aan het creëren van een veilig/gunstig ondernemersklimaat in de binnenstad van Delft?	4,2
In welke mate is de invoering van het SUS-team een duurzame oplossing?	4,3
In welke mate zijn de opbrengsten van het SUS-team hoger dan de kosten van het SUS-team?	4,7

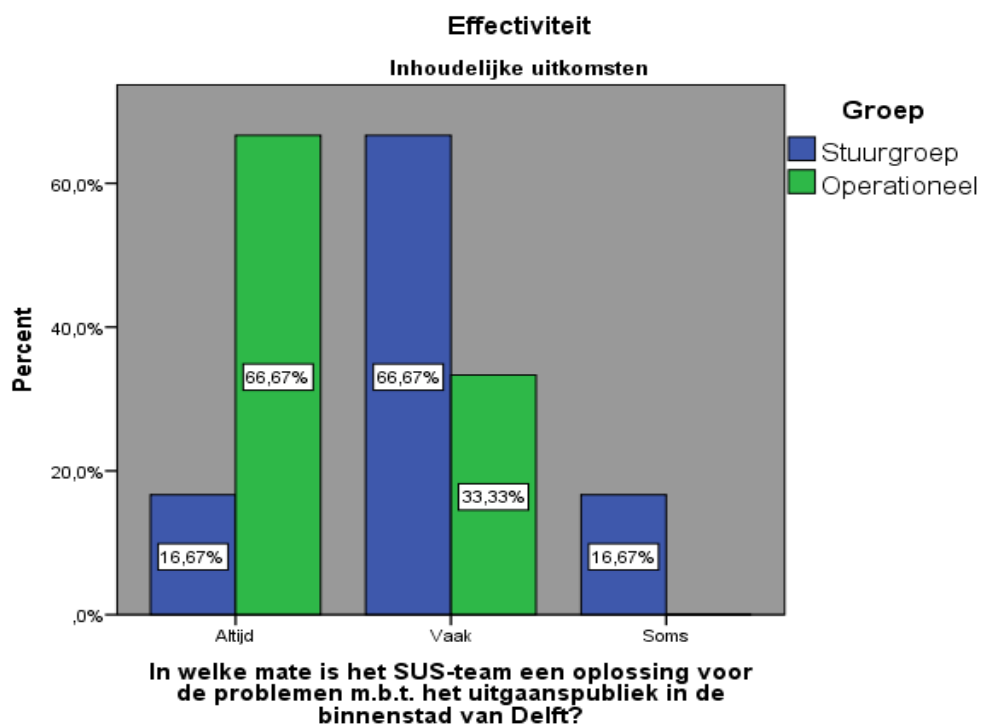
Tabel 34. Gemiddelde waardering door de actoren van het netwerk Veilig Uitgaan.

In deze paragraaf worden de items die betrekking hebben op de netwerkdoelstellingen van het netwerk Veilig Uitgaan inhoudelijk nader toegelicht. Dit betreffen de items 'in welke mate is het SUS-team een oplossing voor de problemen m.b.t. uitgaanspubliek in de binnenstad van Delft?' en 'in welke mate draagt het SUS-team bij aan het creëren van een veilig/gunstig ondernemersklimaat in de binnenstad van Delft?'.

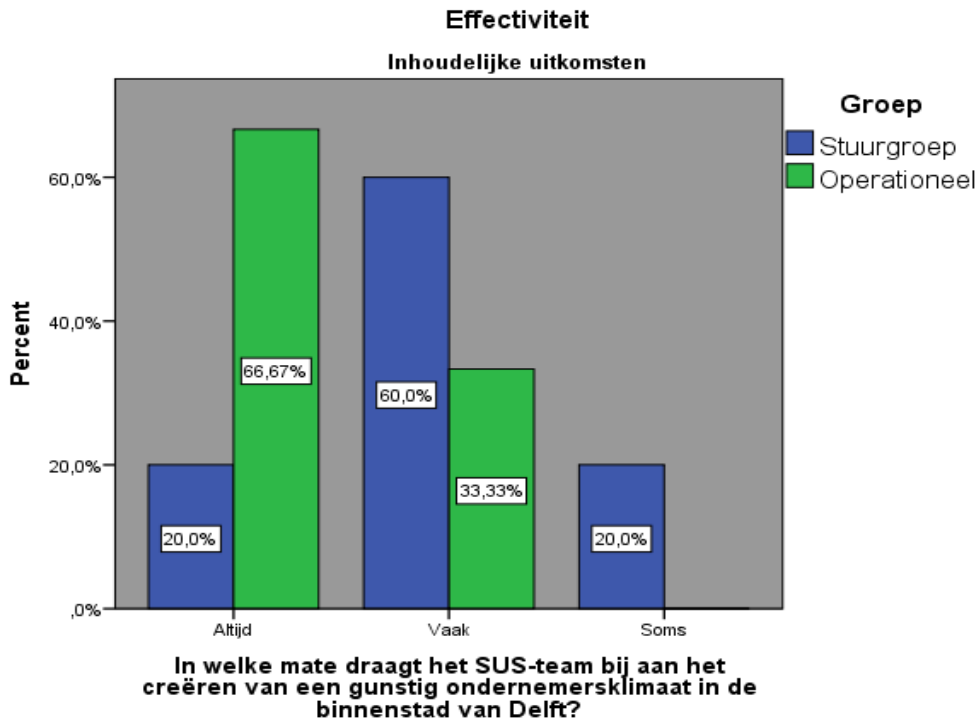
Het netwerk Veilig Uitgaan heeft verschillende maatregelen ingezet om tot realisatie van de twee netwerkdoelen te komen. Geconstateerd wordt dat deze netwerkdoelen in beginsel breed geformuleerd zijn. Dit maakt dat verschillende actoren het belang inzien van een veilig uitgaansklimaat en een gunstig ondernemersklimaat in de binnenstad van Delft. Als gevolg hiervan sluiten de verschillende actoren zich aan bij het netwerk, aangezien ze zelf ook belang hebben bij de realisatie van deze netwerkdoelen. Daarnaast kan het voorkomen dat deze netwerkdoelen in de loop van de tijd kunnen veranderen als gevolg van de dynamiek tussen actoren in het netwerk. Het netwerk Veilig Uitgaan heeft geen doelen opgesteld die SMART geformuleerd zijn (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden), enerzijds maakt dit dat verschillende actoren

zich aan de netwerkdoelen willen conformeren, anderzijds maakt dit het lastig om na een bepaalde tijdsperiode te bekijken of het netwerk zijn doelen gehaald heeft of met andere woorden om te onderzoeken hoe effectief het netwerk is geweest.

Naar aanleiding van dit onderzoek wordt zichtbaar dat volgens de actoren de mix van maatregelen die het netwerk inzet bijdraagt aan een het creëren van een veilig uitgaansklimaat en een gunstig ondernemersklimaat in de binnenstad van Delft. Specifiek is aan de respondenten gevraagd in welke mate het SUS-team een oplossing is voor de problemen met betrekking tot het uitgaanspubliek en in welke mate het SUS-team bijdraagt aan het creëren van een gunstig ondernemersklimaat in de binnenstad van Delft. In de tabellen is onderscheid gemaakt tussen de antwoorden van de actoren van het netwerk en de antwoorden van de actoren die bij de uitvoering van het SUS-team betrokken zijn. Onderstaande tabellen geven de mate weer waarin het SUS-team bijdraagt aan het realiseren van de netwerkdoelen van het netwerk Veilig Uitgaan.



Tabel 35. Effectiviteit – Het SUS-team als oplossing voor veilig uitgaansklimaat.



Tabel 36. Effectiviteit – Het SUS-team als oplossing voor een gunstig ondernemersklimaat.

Geconcludeerd kan worden dat alle respondenten positieve waarderingen toekennen aan zowel de mate waarin het SUS-team een oplossing is voor de problemen met betrekking tot het uitgaanspubliek in de binnenstad van Delft als aan de mate waarin het SUS-team bijdraagt aan het creëren van een gunstig ondernemersklimaat. Het verschil in de antwoorden bij beide vragen is minimaal. Opvallend is dat de actoren die betrokken zijn bij de uitvoering van het SUS-team op beide vragen positiever antwoordden dan de actoren van het netwerk. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat de actoren die betrokken zijn bij de uitvoering van het SUS-team in de praktijk meer zien van de resultaten die het SUS-team bewerkstelligt. Op basis van de algemene positieve waarderingen op beide vragen kan gesteld worden dat het SUS-team als uitvoeringsactiviteit van het netwerk bijdraagt aan de realisatie van de netwerkdoelen van het netwerk Veilig Uitgaan.

§ 10.3 Procesuitkomsten

Om een uitspraak te kunnen doen over de procesmatige effectiviteit van het netwerk Veilig Uitgaan zijn de onderstaande items aan de respondenten voorgelegd. Aan de antwoordcategorieën 'altijd', 'vaak', 'soms', 'weinig' en 'nooit' zijn net als bij de inhoudelijke uitkomsten de volgende waarderingen toegekend; altijd (5 punten), vaak (4 punten), soms (3 punten), weinig (2 punten) en nooit (1 punt).

Hieronder worden de gemiddelde waarderingen van de items met betrekking tot de procesuitkomsten weergegeven. In de onderstaande tabel is af te lezen dat de respondenten alle items uit de enquête positief gewaardeerd hebben. Op basis van deze positieve gemiddelde waarderingen wordt de conclusie getrokken dat het netwerk Veilig Uitgaan op het gebied van de procesmatige uitkomsten door de respondenten als effectief wordt beoordeeld.

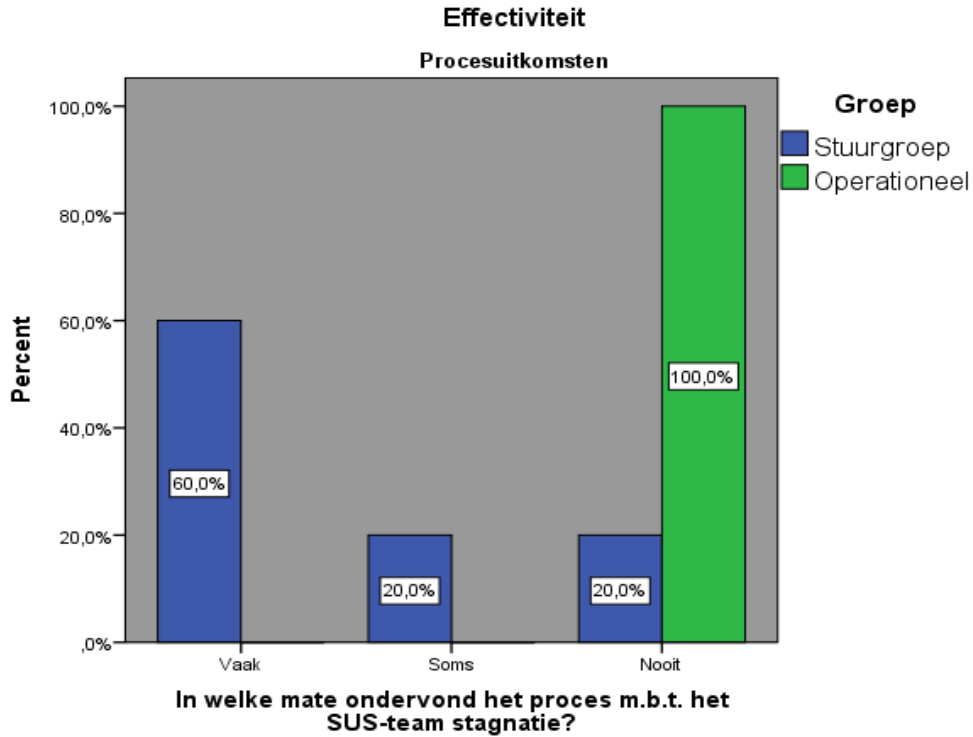
Effectiviteit - Procesuitkomsten	Gemiddelde waardering door de actoren van het netwerk Veilig Uitgaan
De mate waarin u als lid tevreden bent over de wijze waarop u betrokken wordt bij het SUS-team.	3,7
De mate waarin u als lid tevreden bent over de wijze waarop conflicten m.b.t. het SUS-team opgelost worden.	4,5
In welke mate ondervond het proces m.b.t. het SUS-team stagnatie?	2,8
De mate waarin gebruik wordt gemaakt van elkaars expertise.	3,9
In hoeverre is er contact tussen de leden van de Stuurgroep?	3,3
In welke mate ondersteunt u het SUS-team als oplossing voor het tegengaan van uitgaansgeweld?	4,4
In welke mate ondersteunt u het SUS-team als oplossing voor het creëren van een gunstig ondernemersklimaat?	4,7

Tabel 37. Gemiddelde waardering door de actoren van het netwerk Veilig Uitgaan.

Uit de interviews en enquêtes is naar voren gekomen dat de actoren van het netwerk tevreden zijn over de resultaten die zij binnen het netwerk met elkaar bereiken. Voorafgaand aan de te nemen besluiten wordt regelmatig gediscussieerd voordat het netwerk tot een beslissing komt. Om tot goede resultaten te komen wordt het belang van draagvlak onder de actoren voor de te nemen beslissingen onderkend door het merendeel van de actoren in het netwerk. Uit eerdere onderzoeksresultaten komen veelal positieve waarderingen van de actoren over het netwerk naar voren. Dit duidt op een positieve sfeer in het netwerk, waarin de processen goed op elkaar zijn afgestemd en de actoren elkaar bij knelpunten weten te vinden. Na doorvragen tijdens de interviews bleek dat dit proces een resultante is van zowel sturing door de netwerkmanager als van gedeelde percepties onder de actoren van de urgentie om in gezamenlijkheid het veiligheidsprobleem in de binnenstad van Delft aan te pakken.

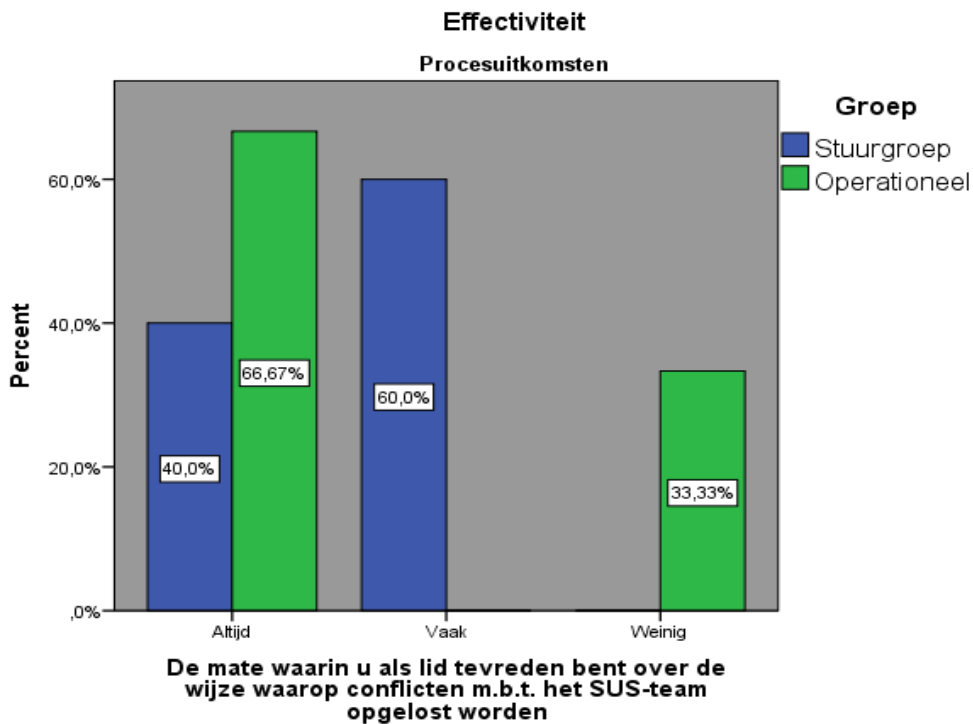
Uit de antwoorden van de respondenten is op te maken dat het merendeel van de netwerkleden aangaven dat het proces met betrekking tot het SUS-team stagnatie ondervond. Dit houdt in dat niet alles alleen maar positief geweest is in het netwerk. Uit de antwoorden op de enquêtevragen gericht op procesuitkomsten kwam naar voren dat 60% van de netwerkleden aangaven dat het proces met betrekking tot het SUS-team *vaak* stagnatie ondervond. Opvallend is dat de actoren die betrokken zijn bij de uitvoering van het SUS-team unaniem aangaven dat het proces rondom het SUS-team *nooit* stagnatie ondervond.

Een verklaring hiervoor kan zijn dat zich in het netwerk regelmatig discussies en knelpunten hebben voorgedaan, maar dat de actoren die betrokken zijn bij de uitvoering van het SUS-team hiervan geen notie van hebben gehad. De verdeeldheid onder de actoren van het netwerk over de mate waarin het proces met betrekking tot het SUS-team stagnatie ondervond kan ook verband hebben met het ontbreken van procesafspraken. In het netwerk Veilig Uitgaan zijn geen afspraken gemaakt hoe actoren om dienen te gaan met knelpunten met betrekking tot het SUS-team. Dit kan duiden op onvrede over de voortgang van het proces. In onderstaande tabel is te zien in welke mate de actoren van het netwerk en de actoren die betrokken zijn bij de uitvoering van het SUS-team stagnatie ervoeren in het proces met betrekking tot het SUS-team.



Tabel 38. Effectiviteit -Stagnatie in het proces.

Uit de overige enquêtevragen gericht op de procesuitkomsten kwam onder meer naar voren dat de actoren positief zijn over de wijze waarop conflicten met betrekking tot het SUS-team worden opgelost. De onderstaande tabel geeft deze onderzoeksresultaten weer.



Tabel 39. Effectiviteit – Tevredenheid over conflicthantering.

Uit de bovenstaande tabel is af te leiden dat alle actoren van het netwerk tevreden zijn over de wijze waarop conflicten in het netwerk worden opgelost. Slechts 33 % van de actoren die betrokken zijn bij de uitvoering van het SUS-team zijn in mindere mate tevreden over de wijze waarop conflicten in het netwerk worden opgelost. Dit verschil in beleving tussen de actoren van het netwerk en de actoren die betrokken zijn bij de uitvoering van het SUS-team, kan te maken hebben met de terugkoppeling vanuit het netwerk over bepaalde zaken naar het uitvoerend niveau. Bijvoorbeeld de onduidelijkheid over het gebruik of het ontbreken van portofoons, waarmee het SUS-team sneller bij onregelmatigheden in contact komt met de politie. De positieve waardering van de respondenten over de wijze waarop conflicten worden opgelost kan verband hebben met de toepassing van de strategie 'verbinden' van de netwerkmanager in het netwerk Veilig Uitgaan.

In het algemeen zijn de respondenten positief over de procesuitkomsten van het netwerk Veilig Uitgaan. Het is opvallend dat er onderscheid is in de antwoorden van de actoren die betrokken zijn bij het netwerk en de actoren die betrokken zijn de uitvoering van het SUS-team. De actoren die betrokken zijn bij de uitvoering van het SUS-team gaven positiever antwoord dan de actoren van het netwerk op de vragen en stellingen behorend bij procesuitkomsten.

§ 10.4 Conclusie

Het netwerk Veilig Uitgaan is een leiderorganisatienetwerk, dit maakt dat op basis van de theorie van Provan en Kenis gesteld kan worden dat het netwerk in haar huidige vorm deels effectief is, aangezien er een gedeeltelijke 'fit' is tussen de organisatievorm en twee contingentiefactoren te weten; 'aantal netwerkleden' en 'behoefte aan netwerkcompetenties'.

Verder onderzoek naar de effectiviteit van het netwerk op basis van de theorie van Klijn, Steijn en Edelenbos wijst uit dat netwerk Veilig Uitgaan zowel op het gebied van inhoudelijke uitkomsten, als op het gebied van procesuitkomsten, effectief is. Aangezien de actoren de items behorend bij de inhoudelijke uitkomsten en de procesuitkomsten positief gewaardeerd hebben. Op basis van deze positieve waarderingen wordt de conclusie getrokken dat het netwerk Veilig Uitgaan door de respondenten als effectief wordt beoordeeld.

Hoofdstuk 11 Conclusie & aanbevelingen

Dit onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met de gemeente Delft met als doel het netwerk Veilig Uitgaan te analyseren. De onderzoeksresultaten dragen bij aan een verdere optimalisatie van zowel het netwerk Veilig Uitgaan als aan het SUS-team in de vorm van een uitvoeringsactiviteit van het netwerk. In het onderzoek is specifiek gekeken naar de wijze waarop het netwerk georganiseerd is, hoe de aansturing plaatsvindt en in hoeverre het netwerk effectief is. Dit heeft geresulteerd in de volgende centrale vraag:

Op welke wijze is het netwerk Veilig Uitgaan georganiseerd, hoe vindt de aansturing plaats en in hoeverre is het netwerk effectief?

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden zijn de onderstaande vier deelonderzoeken uitgevoerd.

- Deelonderzoek I: Kenmerken van het netwerk Veilig Uitgaan
Het eerste deelonderzoek beschrijft de wijze waarop het netwerk Veilig Uitgaan georganiseerd is. Deze wijze van organisatie vertaalt zich door in de kenmerken van het netwerk. Het eerste deelonderzoek worden de verschillende kenmerken van het netwerk Veilig Uitgaan nader onderzocht.
- Deelonderzoek II: Aansturing van het netwerk Veilig Uitgaan met betrekking tot het SUS-team
Het tweede deelonderzoek geeft inzicht in de aansturing van het netwerk Veilig Uitgaan, waarbij de toegepaste netwerkmanagementstrategieën centraal staan.
- Deelonderzoek III: Functioneren van het SUS-team
Het derde deelonderzoek gaat in op de empirische bevindingen over het functioneren van het SUS-team. Centraal staat onder andere de werkwijze, communicatie, knelpunten en resultaten van het SUS-team.
- Deelonderzoek IV: Effectiviteit van het netwerk Veilig Uitgaan
Het laatste deelonderzoek geeft de gepercipieerde effectiviteit weer van het netwerk Veilig Uitgaan.

In de onderstaande paragrafen worden de conclusies van het onderzoek weergegeven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met aanbevelingen.

§ 11.1 Deelonderzoek I: Kenmerken van het netwerk Veilig Uitgaan

Actoren in het netwerk Veilig Uitgaan

Het eerste deelonderzoek heeft betrekking op de beschrijving van de kenmerken van het netwerk Veilig Uitgaan. In hoofdstuk 8 is het netwerk Veilig Uitgaan beschreven en zijn de onderzoeksresultaten geanalyseerd. Het netwerk Veilig Uitgaan bestaat uit vijf formele actoren, te weten: de gemeente Delft, de Koninklijke Horeca Nederland – afdeling Delft, de politie Haaglanden – politiebureau Delft, de brandweer Delft – Rijswijk en het Openbaar Ministerie. In 2007 hebben deze actoren de samenwerkingsovereenkomst ‘Veilig Uitgaan Delft, Dat doen we samen!’ ondertekend. Gezamenlijk verrichten deze actoren inspanningen om een veilig uitgaans- en gunstig ondernemersklimaat een in de gemeente Delft te realiseren. Een voorbeeld van deze inspanning is de totstandkoming en de uitvoering van het SUS-team.

Gekeken naar de achtergronden van de deelnemende actoren, blijkt dat vier van de vijf actoren publieke organisaties zijn en dat alleen de Koninklijke Horeca Nederland een private partij in het netwerk Veilig Uitgaan is. Uit de analyse naar de mate waarin actoren participeren in het netwerk, blijkt dat de brandweer en het Openbaar Ministerie minder actief deelnemen aan het netwerk. Een verklaring hiervoor kan liggen in de positie van deze actoren in het proces. De brandweer richt zich meer op de brandpreventie en het Openbaar Ministerie is als het ware de hekkensluiter van het proces; bij het plegen van strafbare feiten gaat het Openbaar Ministerie over tot vervolging hiervan. De overige actoren zijn op directere wijze betrokken bij de uitvoering van het SUS-team.

De gemeente Delft heeft een bijzondere rol in het netwerk Veilig Uitgaan; aangezien de gemeente als enige actor politieke verantwoording dient af te leggen over de besteding van publieke gelden en de gepleegde uitvoeringshandelingen.

Het beveiligingsbedrijf, wat uitvoering geeft aan het SUS-team, is geen formele actor van het netwerk Veilig Uitgaan conform de samenwerkingsovereenkomst. Maar op uitnodiging van de netwerkmanager neemt deze actor wel deel aan de netwerkvergaderingen. Gesteld kan worden dat het netwerk bestaat uit private en publieke actoren, waarbij er verschil is in de mate waarin deze actoren participeren in het netwerk Veilig Uitgaan.

Afhankelijkheden

In paragraaf 8.2. zijn de hulpbronnen van de actoren van het netwerk Veilig Uitgaan beschreven. Uit deze analyse blijkt dat de gemeente Delft en de politie elk vier hulpbronnen tot hun beschikking hebben. De gemeente Delft heeft als enige actor van het netwerk Veilig Uitgaan de hulpbron 'financiële middelen' tot haar beschikking. De gemeente Delft financiert tot en met 2013 het SUS-team als enige actor van het netwerk Veilig Uitgaan en is daarom een cruciale actor met betrekking tot deze uitvoeringsactiviteit. De uitvoering van het SUS-team is tot nu toe geheel afhankelijk geweest van de financiering van de gemeente Delft. Dit maakt dat het SUS-team kwetsbaar is en dat het voortbestaan van deze uitvoeringsmaatregel geheel afhankelijk is van één partij in het netwerk. Ondanks dat het beveiligingsbedrijf geen formele actor is van het netwerk Veilig Uitgaan, is uit de analyse gebleken dat de hulpbronnen van het bedrijf als belangrijke hulpbronnen worden beschouwd door de actoren van het netwerk Veilig Uitgaan. Het beveiligingsbedrijf brengt de hulpbronnen 'personeel' en 'kennis' in het netwerk in. Het personeel van het beveiligingsbedrijf is noodzakelijk voor de bemensing van het SUS-team. Door de overige actoren wordt de kennis van het beveiligingsbedrijf beschreven als kennis over de lokale situatie en informatie over wat er speelt binnen de horecagelegenheden in de binnenstad van Delft.

De gemeente Delft en de politie hebben de meeste hulpbronnen tot hun beschikking en behoren ook tot de meest actieve deelnemers van het netwerk Veilig Uitgaan. Maar dit is geen gouden regel; ondanks dat het beveiligingsbedrijf geen actor van netwerk is en het beveiligingsbedrijf 'slechts' twee hulpbronnen tot zijn beschikking heeft, worden deze hulpbronnen wel als belangrijk beschouwd door de overige actoren van het netwerk Veilig Uitgaan voor de uitvoering van het SUS-team.

In het netwerk Veilig Uitgaan zijn enkele actoren afhankelijk van elkaar om uitvoering te geven aan het SUS-team; de gemeente financiert, de politie coördineert het SUS-team en het beveiligingsbedrijf zorgt voor bemensing van het SUS-team. De overige actoren hebben een minder directe en operationele relatie met het SUS-team.

Percepties van veiligheid

De percepties van actoren zijn beschreven in paragraaf 8.4. De actoren van het netwerk Veilig Uitgaan hebben verschillende percepties van wat zij als het belangrijkste veiligheidsprobleem met betrekking tot uitgaan in de binnenstad van Delft beschouwen. Naast deze verscheidenheid aan percepties, worden door meerdere actoren dezelfde veiligheidsproblemen benoemd. Als actuele veiligheidsproblemen worden de samenkomst van het uitgaanspubliek in de Kromstraat als het gevolg van het rookbeleid en het parkeren van fietsen door het uitgaanspubliek genoemd. Ook tijdens de participerende observaties blijkt dat door de verschillende actoren van het netwerk Veilig Uitgaan deze veiligheidsproblemen worden onderkend en dat de actoren in gezamenlijkheid zoeken naar oplossingen voor deze problemen.

Percepties van het SUS-team

Aan de respondenten is gevraagd welke percepties zij hebben van het SUS-team. Uit de analyse van de percepties blijkt dat de actoren uiteenlopende percepties hebben van het SUS-team. De meest uiteenlopende percepties komen vooral naar voren bij de brandweer en het Openbaar Ministerie, tevens zijn dit de minder actieve actoren van het netwerk Veilig Uitgaan. Deze actoren hebben een minder directe en operationele relatie met het SUS-team. Dit kan een verklaring zijn voor deze uiteenlopende percepties van het SUS-team.

Interactiepatronen

Uit de analyse is op te maken dat er veel interacties zijn met de actoren die beschikken over de meeste hulpbronnen is. Een belangrijke uitzondering hierop is het beveiligingsbedrijf en de Koninklijke Horeca Nederland; ondanks dat deze actoren beschikken over één tot twee hulpbronnen, vindt er veel interactie plaats met deze actoren. Op basis van de analyse van de interactiepatronen worden deze actoren als belangrijk voor het netwerk beschouwd. Er lijkt door de actoren geen onderscheid te worden gemaakt of een actor tot het netwerk Veilig Uitgaan behoort of niet; het beveiligingsbedrijf is immers geen formele actor van het netwerk.

Uit de analyse van de interactiepatronen blijkt dat er weinig interactie plaatsvindt met het Openbaar Ministerie en de brandweer. Een verband kan worden gelegd tussen de minder actieve deelname van het Openbaar Ministerie en de brandweer in het netwerk, de hulpbronnen en de mate van interactie met deze actoren. Ondanks dat deze actoren, vergelijkbaar met de Koninklijke Horeca Nederland en met het beveiligingsbedrijf, minder hulpbronnen inbrengen in het netwerk Veilig Uitgaan, worden deze hulpbronnen verschillend gewaardeerd. In het netwerk Veilig Uitgaan is sprake van een lage afhankelijkheid van de hulpbronnen van het Openbaar Ministerie en de brandweer en een hoge afhankelijkheid van de ingebrachte hulpbronnen van het beveiligingsbedrijf en de Koninklijke Horeca Nederland.

Organisatievorm

Om de organisatievorm van het netwerk Veilig Uitgaan vast te stellen, zijn de kenmerken van het netwerk Veilig Uitgaan geanalyseerd en vergeleken met de ideaaltypische organisatievormen beschreven in het theoretisch kader. Uit deze analyse blijkt dat het netwerk Veilig Uitgaan een leiderorganisatienetwerk is. Een belangrijk kenmerk van een leiderorganisatienetwerk komt vooral naar voren in de dubbelrol van de gemeente Delft in het netwerk. De gemeente Delft bekleedt de functie van netwerkmanager in het netwerk Veilig Uitgaan en behartigt tevens de belangen van de gemeente in het netwerk.

Vertrouwen

In het theoretisch kader is beschreven dat vertrouwen in een netwerk is belangrijk voor de samenwerking tussen de actoren. In het netwerk Veilig Uitgaan is over het algemeen een hoge mate van vertrouwen aanwezig. Ondanks deze hoge mate van vertrouwen, houdt dit niet in dat actoren alle informatie met elkaar delen. Uit de analyse van de interviews wordt duidelijk dat actoren bij informatie-uitwisseling een afweging maken over welke informatie met wie wordt gedeeld. Vanuit het oogpunt van een publieke actor, zoals gemeente of politie, wordt het delen van informatie onderling als makkelijker en minder risicovol ervaren dan het delen van informatie met private actoren. De gevoeligheid van de informatie is hierin doorslaggevend.

§ 11.2 Deelonderzoek II: Aansturing van het netwerk Veilig Uitgaan m.b.t. het SUS-team Netwerkmanagementstrategieën

Op basis van de samenwerkingsovereenkomst 'Veilig Uitgaan Delft, Dat doen we samen!' heeft de gemeente Delft de rol van netwerkmanager binnen het netwerk Veilig Uitgaan. In de samenwerkingsovereenkomst worden verschillende taken benoemd die toebedeeld zijn aan de netwerkmanager. Deze taken hebben betrekking op de coördinatie van de activiteiten en op de aansturing van het netwerk Veilig Uitgaan. De netwerkmanager kan verschillende strategieën toepassen om deze taken te coördineren. In het netwerk Veilig Uitgaan komen de netwerkmanagementstrategieën 'verbinden', 'exploreren' en 'arrangeren' overwegend naar voren in het handelen van de netwerkmanager. De verbindende strategie van de netwerkmanager wordt door de respondenten positief gewaardeerd en wordt door de respondenten gekoppeld aan de persoonlijkheid van de netwerkmanager. De netwerkmanagementstrategie 'procesafspraken' worden door de respondenten minder herkend in het handelen van de netwerkmanager.

De door de netwerkmanager toegepaste netwerkmanagementstrategieën hebben betrekking op het netwerk Veilig Uitgaan. Ondanks dat de gemeente Delft opdrachtgever en financier is van het SUS-team, wordt in het onderzoek duidelijk dat de gemeente Delft geen sturende rol heeft in de uitvoering van het SUS-team. De rol van de gemeente Delft met betrekking tot het SUS-team komt voornamelijk naar voren bij het afleggen van verantwoording over de behaalde resultaten van het SUS-team aan de gemeenteraad van Delft.

Procesafspraken

Uit de analyse blijkt dat de gemaakte procesafspraken binnen het netwerk Veilig Uitgaan voornamelijk afkomstig zijn uit de samenwerkingsovereenkomst 'Veilig Uitgaan Delft, Dat doen we samen!'. Deze samenwerkingsovereenkomst is in 2007 opgesteld en tot op heden heeft er geen actualisatie plaatsgevonden van deze overeenkomst. Een verklaring hiervoor kan zijn dat actoren tevreden zijn over deze bestaande procesafspraken. Daarnaast wordt uit de analyse duidelijk dat binnen het netwerk Veilig Uitgaan de nadruk niet ligt op het maken van procesafspraken of het formaliseren van de samenwerking. Het ontbreken van eventuele procesafspraken en/of het ontbreken van de netwerkmanagementstrategie 'procesafspraken' worden niet als een gemis ervaren door de actoren van het netwerk Veilig Uitgaan.

De eenzijdigheid in het toepassen van netwerkmanagementstrategieën door de netwerkmanager houdt in dat niet alle strategieën evenredig gehanteerd worden. Uit het onderzoek blijkt dat actoren het proces zelf positief beoordelen, zij geven aan dat het proces in hun optiek goed verloopt. Het netwerk heeft tot nu toe geen grote uitdagingen gekend. Indien het netwerk voor uitdagingen komt

te staan, zoals veranderingen of tegenstellingen in het netwerk, is het mogelijk dat het ontbreken van procesafspraken wel als een gemis wordt ervaren door de actoren. De verwachting is dat het netwerk op dat moment voor meerdere uitdagingen staat; het oplossen van de tegenstellingen en het feit dat er geen procesafspraken zijn die richtlijnen kunnen geven bij het aanpakken van deze tegenstellingen.

§ 11.3 Deelonderzoek III: Functioneren van het SUS-team

Actoren

Het SUS-team bestaat uit drie actoren, de gemeente Delft, de politie van Delft en het beveiligingsbedrijf. De gemeente is de opdrachtgever en financiert het SUS-team. De politie heeft een coördinerende en faciliterende taak. Beide actoren behoren tot de actieve leden van het netwerk Veilig Uitgaan. De uitvoering van het SUS-team vindt volledig plaats door het beveiligingsbedrijf. Het beveiligingsbedrijf is geen lid van het netwerk Veilig Uitgaan. Wel woont het beveiligingsbedrijf op uitnodiging van de netwerkmanager netwerkvergaderingen bij wanneer het SUS-team specifiek onderwerp is van de vergadering.

Werkwijze & werkzaamheden

De uitvoering van het SUS-team geschiedt door twee gecertificeerde beveiligers, die in het weekend vanaf elf uur 's avonds tot zes uur in de ochtend surveilleren in de binnenstad van Delft en het uitgaanspubliek waar nodig 'sussen'. Een samenwerking vindt plaats met de politie van Delft. De dienst van het SUS-team begint en eindigt aan het politiebureau. Daar overlegt het SUS-team met de agenten die belast zijn met de taak Veilig Uitgaan en wisselen zij gegevens en telefoonnummers uit. Tijdens de dienst heeft het SUS-team bij incidenten contact met de politie en ondersteunt zij de politie. De werkzaamheden van het SUS-team kunnen in twee categorieën worden verdeeld:

- openbare orde;
- samenwerking met de portiers.

De werkzaamheden die gericht zijn op de openbare orde worden in samenwerking met de politie uitgevoerd, waarbij de coördinatie bij de politie ligt. De werkzaamheden in de categorie 'samenwerking met de portiers' vinden plaats in samenhang met de horecaondernemers en de portiers. Een verband kan worden gelegd tussen deze tweedeling in de werkzaamheden van het SUS-team en de netwerkdoelen van het netwerk Veilig Uitgaan. De werkzaamheden behorend bij de categorie 'openbare orde' zijn gericht op het creëren van een veilig uitgaansklimaat. De werkzaamheden van het SUS-team in samenwerking met de portiers hangen samen met het creëren van een gunstig ondernemersklimaat.

Communicatie

Onder communicatie wordt de wijze verstaan waarop het SUS-team informatie uitwisselt met de betrokken actoren. Deze communicatie is gericht op de uitvoering van de werkzaamheden van het SUS-team. Twee communicatielijnen zijn te onderscheiden:

- communicatie tijdens de dienst;
- schriftelijk rapporteren over de inzet van het SUS-team.

Tijdens de dienst heeft het SUS-team contact met de politie en met de portiers. Met de politie heeft het SUS-team fysiek contact en contact via de telefoon. Met de portiers heeft het SUS-team fysiek contact en via de portofoon. Het SUS-team maakt aan het eind van elke dienst een rapportage op

over de incidenten die hebben plaatsgevonden gedurende de nacht. Deze rapportages worden door het beveiligingsbedrijf gebundeld en twee maal per jaar teruggekoppeld aan de gemeente.

De items die onderwerp zijn in de rapportage van het SUS-team zijn tot stand gekomen door ervaringen en inzichten van het beveiligingsbedrijf. Er worden geen inhoudelijke richtlijnen gesteld vanuit de gemeente Delft aan de rapportage van het SUS-team. Door het uitblijven van deze inhoudelijke richtlijnen kan de opdrachtgever, de gemeente Delft, geen invloed uitoefenen op de kerntaken van het SUS-team. Naar voren komt dat de gemeente Delft niet kritisch is over de inhoud van deze rapportages. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat de gemeente Delft niet scherp voor ogen heeft wat haar informatiebehoefte met betrekking tot de rapportage van het SUS-team is. Wanneer de informatiebehoefte vanuit de gemeente niet scherp gesteld is, kan het gevolg zijn dat er zaken gemeten worden die irrelevant zijn en dat de gemeente Delft onvoldoende verantwoording over de inzet van het SUS-team kan afleggen.

Werkafspraken

Met betrekking tot de uitvoering van het SUS-team zijn weinig werkafspraken formeel vastgelegd. Wel is een relatie zichtbaar tussen de gemaakte werkafspraken en de werkzaamheden van het SUS-team. Hetgeen dat is vastgelegd, wordt nageleefd. Opvallend is de coördinatie van het SUS-team met betrekking tot hun optreden in de openbare ruimte. Uit de documentenanalyse komt naar voren dat het SUS-team in haar werkzaamheden gecoördineerd wordt door de politie. De invulling van deze coördinatie wordt schriftelijk niet verder gespecificeerd. Deze coördinerende taak komt niet naar voren in de interviews en was ook niet zichtbaar tijdens de participerende observatie. Wel toont het onderzoek aan dat er een directe samenwerking is tussen de politie en het SUS-team. Interessante vragen zijn; op wie het SUS-team bij calamiteiten terugvalt? Het beveiligingsbedrijf als werkgever, of op de politie als partner in de uitvoering van het SUS-team? Welke actor legt politieke verantwoording af bij eventuele misstappen van het SUS-team? Is dit het beveiligingsbedrijf als uitvoerder van het SUS-team of ligt deze verantwoording bij de gemeente Delft als opdrachtgever?

Knelpunten

In het netwerk is een verschuiving in de aanpak van knelpunten zichtbaar. Ten tijde van de oprichting van het SUS-team werden operationele knelpunten in het netwerk ingebracht, besproken en met elkaar opgelost. Tegenwoordig worden operationele knelpunten besproken met de direct betrokken actoren en naar eigen inzicht opgelost. Vervolgens wordt het knelpunt en de oplossing eventueel in de netwerkbijeenkomst ingebracht. Dit wel of niet inbrengen van het knelpunt in het netwerk, is afhankelijk van de aard van het knelpunt. Hier wordt door de actoren zelf een afweging in gemaakt. Een gevolg kan zijn dat de gemeente als opdrachtgever en financier van het SUS-team niet, of later op de hoogte wordt gebracht van knelpunten. Een mogelijk verband wordt gelegd tussen het op operationeel niveau oplossen van knelpunten en het ontbreken van procesafspraken in het netwerk.

Resultaten

In het onderzoek is een onderscheid gemaakt tussen de output en de outcome van het SUS-team. De output van het SUS-team heeft betrekking op de inzet van het SUS-team. Om uitspraken te kunnen doen over de outcome van het netwerk is bekeken of het SUS-team bijdraagt aan de netwerkdoelen van het netwerk Veilig uitgaan.

Output van het SUS-team

De resultaten van het SUS-team zijn gemeten op vier verschillende categorieën; 'geweld', 'beroep op politieondersteuning', 'drugs' en 'alcohol'. Uit het onderzoek komt naar voren dat een afname zichtbaar is van de inzet van het SUS-team met betrekking tot de categorieën 'geweld' en 'alcohol'. Een toename in het optreden van het SUS-team is zichtbaar bij incidenten waarbij drugs in het spel is en waarbij het SUS-team een beroep doet op politieondersteuning. Het SUS-team is nu anderhalf jaar actief in de binnenstad van Delft, deze aanwezigheid lijkt zijn vruchten af te werpen, aangezien er een afname is te zien van de inzet van het SUS-team op gewelds- en alcoholincidenten. Deze afname kan duiden op een positieve bewustwording van het uitgaanspubliek met betrekking tot het SUS-team. De stijging in het optreden van het SUS-team op het gebied van drugs en incidenten waar het SUS-team een beroep doet op de politie, kan een mogelijk positief verband hebben met de samenwerking met de politie van Delft. Doordat de relatie goed is tussen het SUS-team en de politie weet men elkaar sneller te vinden en is er meer contact. De verhoogde inzet van het SUS-team op het gebied van drugs kan een relatie hebben met de specifieke speerpunten van het beveiligingsbedrijf waarvoor het SUS-team werkt. Dit beveiligingsbedrijf is antidrugs en vertaalt dit door in haar werkzaamheden. Zowel de portiers, als het SUS-team worden geïnstrueerd om actief tegen de aanwezigheid van drugs op te treden.

Over de output van het SUS-team worden twee opmerkingen toegevoegd:

- de rapportage van het SUS-team geeft geen volledig beeld van de incidenten die plaatsvinden in de binnenstad van Delft. Deze verslaglegging heeft alleen betrekking op de gerapporteerde incidenten van het SUS-team.
- de rapportage van het SUS-team zegt niets over het verloop en/of de afloop van het incident.

Outcome van het SUS-team

Het SUS-team is een uitvoeringsactiviteit van het netwerk Veilig Uitgaan. Het valt onder de mix van maatregelen die het netwerk inzet om haar netwerkdoelen te bereiken. De eerste doelstelling van het netwerk heeft betrekking op het creëren van een veilig uitgaansklimaat in de binnenstad van Delft. Uit het onderzoek blijkt dat de veiligheidsbeleving onder het uitgaanspubliek en onder de horeca is toegenomen ten opzichte van 2010. Dit betreft de periode dat het SUS-team is ingezet in de binnenstad van Delft. Een directe relatie tussen het SUS-team en de verbeterde veiligheidsbeleving is in het onderzoek niet onderzocht. Wel is het aannemelijk dat het SUS-team hier een bijdrage aan heeft geleverd. De tweede doelstelling van het netwerk heeft betrekking op het creëren van een gunstig ondernemersklimaat in Delft. Van de horeca geeft 65% aan dat het SUS-team bijdraagt aan de veiligheid in de binnenstad van Delft. Veiligheid in de binnenstad van Delft is een voorwaarde voor een gunstig ondernemersklimaat.

§ 11.4 Deelonderzoek IV: Effectiviteit van het netwerk

Contingentiefactoren

Onderzocht is in welke mate de vier contingentiefactoren 'vertrouwen', 'aantal netwerkleden', 'doelconsensus' en 'behoefte aan netwerkcompetenties' aanwezig zijn in het netwerk Veilig Uitgaan. Wanneer de aanwezigheid van deze vier contingentiefactoren in het netwerk aansluiten bij de organisatievorm van het netwerk wordt een netwerk als effectief beschouwd. Om een uitspraak te kunnen doen over de contingentiefactoren in samenhang met de organisatievorm is bekeken in welke mate de vier contingentiefactoren aanwezig zijn in het netwerk Veilig Uitgaan. Uit de analyse blijkt dat de mate contingentiefactoren 'aantal netwerkleden' en 'behoefte aan netwerkcompetenties' in het netwerk Veilig Uitgaan aansluiten bij een leiderorganisatienetwerk. Op basis van de theorie van Provan en Kenis kan het netwerk Veilig Uitgaan beschouwd worden als deels effectief.

Inhoudelijke uitkomsten

Het netwerk Veilig Uitgaan zet een mix van maatregelen in om de netwerkdoelen te bereiken. Het SUS-team, de collectieve horeca ontzegging, de gezamenlijke aanpak rondom het Europees Kampioenschap voetbal en beleid op het 'foutief' parkeren van fietsen ten behoeven van de bereikbaarheid van hulpdiensten in de binnenstad van Delft geven inhoud aan deze maatregelen. Het SUS-team staat als uitvoeringsactiviteit centraal in dit onderzoek. De effectiviteit van het netwerk is onderzocht aan de hand van de theoretische onderzoeksvariabelen, behorend bij de inhoudelijke uitkomsten van het netwerk. Naar aanleiding van de interviews en de enquêtes wordt zichtbaar dat de respondenten positieve waarderingen toekennen aan de variabelen die onderzocht zijn met betrekking tot de inhoudelijke effectiviteit. De actoren geven aan dat de mix van maatregelen die het netwerk inzet bijdraagt aan de netwerkdoelen van het netwerk. In de interviews en enquêtes zijn de respondenten ook specifiek bevraagd over de bijdrage van het SUS-team aan het realiseren van deze netwerkdoelen. Uit deze analyse komen ook positieve waarderingen naar voren. Onderscheid is gemaakt tussen de antwoorden van de leden van het netwerk en de antwoorden van de actoren die betrokken zijn bij de uitvoering van het SUS-team. Op de vragen; in welke mate draagt het SUS-team bij aan het creëren van een gunstig ondernemersklimaat? En in welke mate is het SUS-team een oplossing voor de problemen met betrekking tot het uitgaanspubliek in de binnenstad van Delft?, gaven de actoren die betrokken zijn bij de uitvoering van het SUS-team positiever antwoord dan de actoren van het netwerk. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat de actoren die betrokken zijn bij de uitvoering van het SUS-team in de praktijk meer zien van de resultaten die het SUS-team bewerkstelligt. Op basis van de algemene positieve waarderingen op beide vragen kan gesteld worden dat het SUS-team als uitvoeringsactiviteit van het netwerk bijdraagt aan de realisatie van de netwerkdoelen van het netwerk Veilig Uitgaan.

Procesuitkomsten

De tevredenheid over de bereikte resultaten van het netwerk Veilig Uitgaan is een resultaat van zowel de sturing van de netwerkmanager als de door de actoren gedeelde percepties. Naar aanleiding van de interviews en de enquêtes wordt zichtbaar dat de respondenten over het algemeen positieve waarderingen toekennen aan de variabelen die onderzocht zijn met betrekking tot de procesuitkomsten. Dit houdt niet in dat het proces vlekkeloos en zonder knelpunten is verlopen. De actoren van het netwerk Veilig Uitgaan gaven op de stelling 'in welke mate zij stagnatie ondervonden in het proces met betrekking tot het SUS-team' antwoorden die behoren bij de

antwoordcategorieën: 'vaak' en 'soms'. Hieruit kan worden afgeleid dat het proces niet altijd vlekkeloos is verlopen en dat dit mogelijk samenhangt met het ontbreken van procesafspraken. Maar op de stelling 'in welke mate actoren tevreden waren over de wijze waarop de netwerkmanager de conflicten oploste, gaven actoren antwoorden behorend bij de antwoordcategorieën: 'altijd' en 'vaak'. Daarom kan gesteld worden dat de netwerkmanager naar tevredenheid van de respondenten conflicten oplost en bijdraagt aan de effectiviteit van het netwerk Veilig Uitgaan.

Opvallend is dat de actoren die betrokken zijn bij de uitvoering van het SUS-team positiever waren over de procesuitkomsten dan de actoren van het netwerk Veilig Uitgaan. Een verklaring hiervoor kan zijn dat in het netwerk Veilig Uitgaan regelmatig discussies en knelpunten hebben voorgedaan, maar dat de actoren die betrokken zijn bij de uitvoering van het SUS-team hiervan geen notie hebben gehad.

Eerder is geconcludeerd dat in het handelen van de netwerkmanager overwegend de netwerkmanagementstrategieën 'verbinden', 'exploreren' en 'arrangeren' naar voren komen. Ondanks dat er stagnaties zijn geweest in het netwerk, worden deze stagnaties naar tevredenheid van de actoren opgelost. De door de netwerkmanager toegepaste netwerkmanagementstrategie 'verbinden' draagt bij aan het oplossen van deze stagnaties. Over de tevredenheid van het oplossen van de stagnaties kan geconcludeerd worden dat deze stagnaties geen verdere belemmering hebben gegeven in het netwerk Veilig Uitgaan. Het is niet ondenkbaar dat het oplossen van de stagnaties geresulteerd heeft in vernieuwende inzichten bij de actoren.

Als algemene conclusie kan gesteld worden dat het netwerk Veilig Uitgaan effectief is, maar dat zowel op het niveau van het netwerk als in de uitvoering van het SUS-team directe aansturing door de netwerkmanager in mindere mate aanwezig is.

§ 11.5 Aanbevelingen

Ter afronding worden in deze paragraaf op twee niveaus aanbevelingen gegeven, welke voortvloeien uit het onderzoek naar het netwerk Veilig Uitgaan. Allereerst worden de aanbevelingen gepresenteerd die betrekking hebben op het netwerk Veilig Uitgaan en vervolgens worden de aanbevelingen weergegeven gericht op de operationele uitvoering van het SUS-team. In de conclusie is naar voren gekomen dat het netwerk Veilig Uitgaan effectief is. Dat de actoren mede door het vertrouwen, de korte communicatielijnen en de aanwezigheid van de netwerkmanager in staat zijn om als netwerk resultaat te boeken. Om deze lijn vast te houden en wellicht te verbeteren worden de volgende aanbevelingen gedaan.

Weet wat je wilt weten!

Aanbeveling I: Beoordeel de huidige rapportage van het SUS-team en creëer een vast format.

Uit het onderzoek komt naar voren dat het beveiligingsbedrijf naar eigen inzicht invulling geeft aan de rapportage van het SUS-team. Door deze invulling van de rapportage is het onduidelijk of de gerapporteerde resultaten indicatoren zijn die de opdrachtgever wil monitoren. Van belang is dat de opdrachtgever bewust wordt van hetgeen dat zij wilt weten. De aanbeveling om de huidige rapportage te beoordelen heeft het doel om te komen tot een vast format van de rapportage van het SUS-team. Op deze wijze kan de gemeente invloed uitoefenen op de activiteiten van het SUS-team waarover het SUS-team verantwoording aflegt. De huidige rapportage geeft daarnaast ook geen inzicht in de wijze waarop het SUS-team incidenten afhandelt. Hierdoor blijft het onduidelijke tot

welk gevolg de inzet van het SUS-team heeft geleid. Indien het netwerk een vast rapportageformat voor het SUS-team zou ontwikkelen, waarin wordt toegevoegd op welke wijze incidenten worden afgehandeld door het SUS-team, wordt de inzet en de meerwaarde van het SUS-team inzichtelijk gemaakt.

Weet wat je wilt meten!

Aanbeveling II: Ontwikkel concrete en meetbare doelen voor de maatregelen van het netwerk.

Om verantwoording af te kunnen leggen zijn meetbare en concrete doelen gewenst om de effectiviteit van de maatregelen die het netwerk inzet te kunnen meten. Uit het onderzoek komt naar voren dat aan het SUS-team geen concrete en meetbare netwerkdoelen zijn gesteld. Dit maakt het complex om de effectiviteit van het SUS-team als maatregel te meten. Het ontbreken van meetbare doelen bemoeilijkt het afleggen van verantwoording aan de gemeenteraad.

Weet waar je kansen liggen!

Aanbeveling III: Ontwerp procesafspraken

Zowel voor de netwerkmanager als voor het netwerk Veilig Uitgaan liggen er kansen op het gebied van het ontwerpen van procesafspraken. Door het ontwerpen van procesafspraken wordt een veilige basis gecreëerd voor de actoren, waarop de actoren terug kunnen vallen bij tegenstellingen en/of problemen. De procesafspraken kunnen dienen als richtlijnen, geven duidelijkheid en geven vorm aan het netwerk.

Wat is je toekomstvisie?

Aanbeveling IV: Uitvoeren van nader onderzoek gericht op de toekomstmogelijkheden van het SUS-team

In het onderzoek is aandacht besteed aan alternatieve invullingen van het SUS-team, met betrekking tot de financiering en de bemensing van het SUS-team. Mocht er in de toekomst een andere invulling gegeven (moeten) worden aan het SUS-team zijn de volgende onderzoeken noodzakelijk:

- extra onderzoek naar de financieringsmogelijkheden van het SUS-team;
- extra onderzoek naar het draagvlak in het netwerk naar de mogelijkheid van medewerkers van de afdeling Toezicht en Handhaving van de gemeente Delft als alternatief voor het SUS-team.

De volgende aanbevelingen hebben betrekking op de uitvoering van het SUS-team.

Wie regelt wat?

Aanbeveling I: Maak een taakverdeling met betrekking tot de coördinatie van het SUS-team

Uit het onderzoek komt naar voren dat de coördinatie van het SUS-team geen concrete invulling krijgt in de uitvoering. De politie, het beveiligingsbedrijf en het SUS-team hebben verschillende percepties over hoe en door welke actor de coördinatie plaatsvindt. Ondanks dat het ontbreken van een taakverdeling nog niet geleid heeft tot aansturingproblemen, is het raadzaam om vast te leggen welke actor invulling geeft aan de coördinatie van het SUS-team, waardoor het ook duidelijk wordt welke actor verantwoordelijk is.

Geef gezicht aan het SUS-team!

Aanbeveling II: Zorg voor 'vast' SUS-team

Vanwege de relatieve onbekendheid van het SUS-team onder het uitgaanspubliek is het van belang dat het SUS-team een vast gestalte krijgt en zichtbaar aanwezig is in de binnenstad van Delft. Een vast gestalte kan ontwikkeld worden door te kiezen voor vaste beveiligingsmedewerkers die het SUS-team bemensen. Een neveneffect van deze vaste samenstelling van het SUS-team is dat de samenwerking met de politie verder geïntensiveerd wordt doordat de uitvoerders elkaar beter leren kennen.

Houd oren en ogen open!

Aanbeveling III: Signaleer ontwikkelingen en trends

Eén van de kerntaken van het SUS-team is het 'sussen' van het uitgaanspubliek in de binnenstad van Delft. De waarde van het SUS-team kan vergroot worden door naast het rapporteren over incidenten ook bewust te zijn van veranderingen en/of trends in de binnenstad. Bij het SUS-team is onvoldoende besef aanwezig dat zij taken uitvoeren in opdracht van de gemeente en dat de gemeente gebaat is bij de terugkoppeling van deze verandering en/of trends in de binnenstad van Delft. Wanneer de gemeente tijdig over deze trends geïnformeerd wordt, krijgt de gemeente de kans om beleid te ontwikkelen voor een (nog) veiliger uitgaansklimaat en een gunstiger ondernemersklimaat in de binnenstad van Delft; want Veilig Uitgaan in Delft, Dat doen we samen!

Slotbeschouwing

Afsluitend van deze masterthesis volgt de reflectie op het onderzoek. In deze reflectie wordt teruggekeken op het onderzoek, de bruikbaarheid van de theorieën en aanbevelingen voor vervolgonderzoeken.

De motivatie om het netwerk Veilig Uitgaan te onderzoeken is deels ontstaan door de kennismaking met het netwerk Veilig Uitgaan tijdens de module in het masterjaar 'Sturing in de Publieke Sector'. In deze kennismaking werd duidelijk dat de actoren enthousiast zijn over hun samenwerking in het netwerk, ondanks de diversiteit van actoren. Een andere motivatie is ontstaan door onze ervaring als professional dat samenwerken loont, maar ook de ervaring dat samenwerken tevens een situatie van 'hangen en wurgen' kan zijn.

Het onderwerp

In het onderzoek naar de effectiviteit van het netwerk Veilig Uitgaan, is verondersteld dat het SUS-team als uitvoeringsactiviteit van het netwerk Veilig Uitgaan een indicator hiervoor kan zijn. Doordat er één uitvoeringactiviteit van het netwerk Veilig Uitgaan centraal is gesteld, geeft dit direct de beperking van dit onderzoek weer. Immers het SUS-team is één van de uitvoeringsactiviteiten van het netwerk Veilig Uitgaan en biedt onvoldoende basis om uitspraken te doen over de totale effectiviteit van het netwerk.

In dit onderzoek is één casus centraal gesteld; het netwerk Veilig Uitgaan in de gemeente Delft. De overtuiging is dat het onderzoek naar het netwerk Veilig Uitgaan diepgang heeft gekregen, doordat de focus op één netwerk gelegd is. Het gevolg is dat de conclusies en de aanbevelingen specifiek gericht zijn op het netwerk Veilig Uitgaan. In een volgend onderzoek kan het interessant zijn om soortgelijke netwerken met elkaar te vergelijken, waardoor tot meer generieke uitspraken gekomen kan worden.

Theoretische afbakening

Voor dit onderzoek is voornamelijk gebruik gemaakt van de netwerktheorie van Koppenjan & Klijn, Klijn, Steijn & Edelenbos en Provan & Kenis en van de procesmanagementtheorie van De Bruijn et al. De keuze voor deze theorieën heeft de scope voor dit onderzoek bepaald met gevolg dat het theoretisch kader scherper afgebakend is. Een andere consequentie van deze keuze is dat er weinig ruimte wordt gegeven aan andere theorieën, wat mogelijk een verrijking aan theoretische inzichten had kunnen opleveren.

Integratie van theorieën

Uit het onderzoek naar de procesafspraken in het netwerk Veilig Uitgaan is naar gekomen voren dat de procesafspraken veelal ontbraken in het netwerk. Om niet direct een (normatieve) uitspraak te doen over de afwezigheid van de procesafspraken op basis van de theorie van Koppenjan en Klijn, is besloten om het netwerkproces te toetsen aan de vier kernelementen van De Bruijn et al. Deze keuze wordt versterkt doordat de individuele actoren van het netwerk Veilig Uitgaan aangeven dat zij tevreden zijn over het verloop van het proces en zij het ontbreken van eventuele procesafspraken niet als een gemis ervaren. Het negeren van deze informatie zou het netwerk Veilig Uitgaan zeker tekort hebben gedaan en zou niet tot het volgende inzicht hebben geleid; na toetsing van het proces aan de theorie wordt duidelijk dat een aantal ontwerpprincipes voor een goed proces ontbreken.

Vervolgonderzoek

Een suggestie voor vervolgonderzoek naar het netwerk Veilig Uitgaan is om in de toekomst een onderzoek te verrichten naar de (verdere) toepassing van managementstrategieën. In dit onderzoek werd duidelijk dat de netwerkmanager veelal de managementstrategie 'verbinden' toepast en dat dit deels gekoppeld is aan de persoonlijkheid van de netwerkmanager. Een vervolgonderzoek kan bijdragen aan het verwerpen of het bestendigen van deze conclusie.

Vooruitzicht & alternatieven voor het SUS-team

Uit het onderzoek blijkt dat onder alle respondenten draagvlak is voor de huidige invulling van het SUS-team. Ook is aan de respondenten gevraagd hoe zij aankijken tegen een alternatieve invulling van het SUS-team door bijvoorbeeld de buitengewone opsporingsambtenaren van de afdeling Toezicht & Handhaving van de gemeente Delft. Hieruit blijkt dat, op dit moment, weinig draagvlak voor deze alternatieve invulling is onder de respondenten. Indien er in de toekomst gezocht wordt naar een andere invulling van het SUS-team, is het goed om, als netwerk Veilig Uitgaan in het algemeen en als netwerkmanager in het bijzonder, te realiseren dat draagvlak een belangrijke bijdrage levert aan het resultaat van deze maatregel.

Op dit moment wordt het SUS-team gefinancierd door de gemeente Delft. Ondanks dat de financiering van het SUS-team aan een fundamentele kerntakendiscussie raakt; wie is verantwoordelijk voor de veiligheid in de openbare ruimte, zou dit geen belemmering moeten vormen om geen onderzoek te doen naar andere (mede)financiers van het SUS-team.

Bijlage 1. Respondenten netwerk Veilig Uitgaan en het SUS-team

Organisatie	Respondent	Lid Netwerk Veilig Uitgaan	Betrokken bij uitvoering SUS-team
Gemeente Delft	Ulla de Wreede, Handhavingsregisseur Gemeente Delft	X	
	Ton Cornax, Hoofd Toezicht & Handhaving Gemeente Delft	X	
Koninklijke Horeca afd. Delft	Marcel van der Reijken, Voorzitter Kon. Horeca afd. Delft	X	
	Rob Brouwer, horecaondernemer		X
Politie Delft	Peter van Leeuwen, Leidinggevende wijkagenten	X	
	Wijkagent Hans Bogaarts		X
Brandweer	Clemens Hoppenbrouwer, hoofdrisicobeheersing van de brandweer Delft, Rijswijk en Zoetermeer	X	
Openbaar Ministerie	Marjolein Kampijon, beleidsadviseur Netwerkoriëntatie	X	
Beveiligingsbedrijf	Ton Droog, (mede) eigenaar van het beveiligingsbedrijf		X
	Cem, SUS-team		X
	Masoud, SUS-team		X

Tabel 40. Respondenten netwerk Veilig Uitgaan en SUS-team.

Bijlage 2. Topiclijst interview netwerk Veilig Uitgaan

De topiclijst geeft aan de volgorde weer hoe de vragen zijn gesteld en op welke momenten er dieper op de antwoorden is ingegaan.

Introductie/percepties

1. Welke rol heeft u in het Stuurgroep Veilig Uitgaan? En op welke wijze bent u betrokken bij de uitvoering van het SUS-team?
2. Wat is de belangrijkste drijfveer van uw organisatie om deel te nemen aan de Stuurgroep Veilig Uitgaan?
3. Wat is volgens u het belangrijkste veiligheidsprobleem m.b.t. het uitgaan in de binnenstad van Delft?
4. Wat is uw opvatting over een gunstig ondernemersklimaat in de binnenstad van Delft?

Stuurgroep Veilig Uitgaan

1. Welke expertise en/of middelen brengt uw organisatie door deelname aan de Stuurgroep Veilig Uitgaan in?
2. Welke deelnemer is volgens u, vanwege zijn expertise en/of middelen, niet te missen in de Stuurgroep Veilig Uitgaan?
3. Welke afspraken zijn er gemaakt om te kunnen samenwerken binnen de Stuurgroep Veilig Uitgaan?
4. Is er een deelnemer die in uw beleving een sturende rol heeft in het gehele proces binnen de Stuurgroep Veilig Uitgaan?
 - a. Zo ja, Welke deelnemer is dit?
5. Is het in uw beleving belangrijk voor de resultaten van de Stuurgroep Veilig Uitgaan dat een deelnemer een sturende rol op zich neemt?
6. Hoe zou u vertrouwen tussen de deelnemers in de Stuurgroep Veilig Uitgaan schetsen?
 - a. Merkt u enige mate van verschil wat betreft vertrouwen tussen de deelnemers in de Stuurgroep Veilig Uitgaan?
 - b. In welke mate is vertrouwen volgens u belangrijk voor de Stuurgroep Veilig Uitgaan?
7. Vindt u dat er sterke verschillen in opvattingen bestaan tussen deelnemers in het de Stuurgroep Veilig Uitgaan?

JA →

 - a. Hebben deze verschillen effect op het functioneren van de Stuurgroep Veilig Uitgaan?
 - b. Op welke wijze heeft dit effect op het functioneren?

- c. Belemmeren deze verschillen de samenwerking in de Stuurgroep?
 - d. Belemmeren deze verschillen de effectiviteit van de Stuurgroep?
- NEE →
- a. Welke bijdrage levert het hebben van dezelfde beeldvorming aan de samenwerking binnen de Stuurgroep?
 - b. Welke bijdrage levert het hebben van dezelfde beeldvorming aan de effectiviteit binnen de Stuurgroep?

8. Wat zijn volgens u belangrijke effecten van de Stuurgroep Veilig Uitgaan?

SUS-team

1. Wat beschrijft u als de belangrijke kerntaken van het SUS-team?
2. Hoe gaat het SUS-team te werk?
 - a. Op welke wijze wordt u geïnformeerd door het SUS-team over hun werkzaamheden? (schriftelijk, mondeling, telefonisch, rapportage, in de wandelgangen).
 - b. Over welke onderwerpen wordt u door het SUS-team geïnformeerd?
3. Specifieke vraag aan SUS-team:
 - a. Op welke wijze informeert u de overige deelnemers in het Stuurgroep?
 - b. Met welke deelnemers communiceert u (het meest)?
 - c. Welke onderwerpen bespreekt u met elkaar?
4. Inleidende tekst over werkafspraken: We hebben de documenten bekeken die gemaakt zijn ten tijde van de oprichting van het SUS-team. Daarin is o.a. afgesproken dat er gestreefd wordt naar een continuering in het SUS-team wat betreft bemensing.
 - a. Lukt het sinds de oprichting van het SUS-team om de gemaakte afspraken na te komen?
 - b. Wanneer wordt er afgeweken van de gemaakte werkafspraken?
5. Welke problemen doen zich in de praktijk voor bij de uitvoering van het SUS-team?
 - a. Wie signaleert eventuele problemen?
 - b. Op welke wijze wordt er omgegaan met eventuele problemen?
 - c. Wie is in uw beleving de aangewezen persoon om bovengenoemde problemen op te pakken?
6. Welke resultaten heeft het SUS-team tot nu toe behaald?
 - a. Bent u tevreden met deze resultaten?
 - b. Op welke punten kan het SUS-team in uw beleving verbeteren om in de toekomst (nog) meer resultaat te behalen.

Afsluiting

1. Als u de Stuurgroep Veilig Uitgaan één verbeterpunt mee mag geven, wat zou dit dan zijn?

Bijlage 3. Vragenlijst netwerk Veilig Uitgaan

Na het interview vragen wij u om onderstaande vragenlijst in te vullen.

De vragen zijn specifiek gericht op vertrouwen in het netwerk, de interactiepatronen en -frequentie, de effectiviteit van het netwerk en de toegepaste managementstrategieën. Uw antwoorden kunt u direct in de tabel aangeven, door het zetten van een kruisje in de voor u van toepassing zijnde kolom. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 15 minuten. Uw antwoorden worden vertrouwelijk behandeld.

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Pauline Valkenburg & Amber Heij

Vertrouwen

De eerste vraag gaat over de aanwezigheid dan wel afwezigheid van vertrouwen in de Stuurgroep Veilig Uitgaan. Wilt u de in onderstaande tabel antwoord geven op de volgende stellingen de tabel?

Vertrouwen in de Stuurgroep Veilig Uitgaan	Volledig eens	Eens	Neutraal	Oneens	Volledig oneens
De leden van de Stuurgroep komen de gemaakte afspraken na.					
De leden van de Stuurgroep geven elkaar het voordeel van de twijfel.					
De leden van de Stuurgroep houden rekening met de belangen van andere stuurgroepleden.					
De leden van de Stuurgroep maken geen gebruik(misbruik) van de bijdrage van andere stuurgroepleden in hun persoonlijk voordeel.					
De leden van de Stuurgroep gaan uit van de goede intenties van andere stuurgroepleden.					

Tabel 41. Vertrouwen.

Interactiepatronen en interactiefrequentie

De volgende twee vragen gaan over de interactiepatronen tussen de leden van in de Stuurgroep Veilig Uitgaan en de interactiefrequentie tussen de leden.

1. Welke Interactiepatronen vinden er tussen u en de overige leden actoren uit de Stuurgroep Veilig Uitgaan plaats?

Interactiepatroon tussen u en de verschillende organisaties	Gemeente	Politie	Horeca	OM	Brandweer	Beveiliging	Overig
Gemeente							
Politie							
Horeca							
OM							
Brandweer							
Beveiligingsbedrijf							

Tabel 42. Interactiepatronen.

2. Kunt u in onderstaande tabel de mate van interactiefrequentie tussen u en de overige uit de Stuurgroep Veilig Uitgaan aangeven?

Interactiefrequentie tussen u en de onderstaande organisaties	Niet van toepassing	Eens per week	Eens per maand	Eens per kwartaal	Eens per halfjaar	Nooit
Gemeente						
Politie						
Horeca						
OM						
Brandweer						
Beveiligingsbedrijf						

Tabel 43. Interactiefrequentie.

Managementstrategieën

De volgende vier vragen gaan over de aansturing van de Stuurgroep Veilig Uitgaan door de voorzitter van de Stuurgroep, de gemeente Delft, en de mate waarin u als lid de ruimte krijgt om de belangen van uw organisatie te vertegenwoordigen binnen de Stuurgroep Veilig Uitgaan. Het aansturen kan op verschillende manieren gebeuren, zoals het betrekken van andere organisaties bij een specifiek probleem, het coördineren van de activiteiten, waarbij de voorzitter van de Stuurgroep zorg draagt voor een goed verloop van het proces.

3. Kunt u aangeven of de voorzitter van de Stuurgroep Veilig Uitgaan gebruik maakt om andere partijen te betrekken om tot een oplossing van een probleem te komen?

Managementstrategieën	Altijd	Vaak	Soms	Weinig	Nooit
Worden relevante <u>publieke</u> organisaties betrokken bij de Stuurgroep Veilig Uitgaan?					
Worden relevante <u>private</u> organisaties/personen betrokken bij de Stuurgroep Veilig Uitgaan?					
Wordt bij andere onderwerpen/problemen gezocht naar nieuwe partijen die kunnen bijdragen aan de Stuurgroep Veilig Uitgaan?					

Tabel 44. Managementstrategieën (a).

4. Kunt u aangeven in welke mate de voorzitter ideeën en meningen van de stuurgroepleden probeert te achterhalen?

Managementstrategieën	Altijd	Vaak	Soms	Weinig	Nooit
Is er in de Stuurgroep Veilig Uitgaan ruimte om de verschillende meningen te delen?					
Worden in de Stuurgroep Veilig Uitgaan verschillende meningen geïncorporeerd in de besluitvorming?					
Wordt er in de Stuurgroep Veilig Uitgaan voldoende aandacht gegeven aan de uitwisseling van verschillende standpunten van partijen?					
Bij het verzamelen van informatie, ligt de nadruk op de ontwikkeling en vaststelling van gemeenschappelijke uitgangspunten en (informatie)behoeften.					
Is er naar uw tevredenheid gezocht naar externe partijen die mogelijk nieuwe ideeën en oplossingen konden aandragen?					

Tabel 45. Managementstrategieën (e).

5. Kunt u aangeven in hoeverre de voorzitter de stuurgroepleden met elkaar probeert te verbinden?

Managementstrategieën	Altijd	Vaak	Soms	Weinig	Nooit
Is er voldoende aandacht besteed aan de communicatie tussen de verschillende partijen in de Stuurgroep Veilig Uitgaan?					
In hoeverre heeft de voorzitter (gemeente Delft) bij de uitvoering van het SUS-team zoveel mogelijk de leden uit de Stuurgroep Veilig Uitgaan betrokken in de genomen beslissingen?					
In hoeverre houdt de voorzitter rekening met de bestaande relaties tussen de leden van de Stuurgroep Veilig Uitgaan?					
In hoeverre probeert de voorzitter, bij impasses en problemen tussen de leden, deze problemen te overbruggen?					

Tabel 46. Managementstrategieën (c).

6. Kunt u aangeven in hoeverre de voorzitter bijdraagt in het maken van afspraken en regels die betrekking hebben op het proces binnen de Stuurgroep?

Managementstrategieën	Volledig eens	Eens	Neutraal	Oneens	Volledig oneens
In de Stuurgroep Veilig Uitgaan zijn expliciete afspraken gemaakt over de organisatievorm.					
In de Stuurgroep Veilig Uitgaan zijn afspraken gemaakt met betrekking tot conflicthantering.					
In de Stuurgroep Veilig Uitgaan is het mogelijk om af te wijken van het vastgestelde plan als dit in het belang is van de Stuurgroep Veilig Uitgaan.					

Tabel 47. Managementstrategieën (p).

Effectiviteit

De laatste drie vragen van deze vragenlijst gaan over de effectiviteit van de Stuurgroep Veilig Uitgaan en over de mate waarin het SUS-team resultaat boekt.

7. Wilt u in de onderstaande tabel antwoord geven op de stellingen en vragen, die betrekking hebben op de uitkomsten van de Stuurgroep Veilig Uitgaan en de mate waarin het SUS-team resultaat boekt?

Effectiviteit (inhoudelijke uitkomsten)	Altijd	Vaak	Soms	Weinig	Nooit
In welke mate creëert de Stuurgroep Veilig Uitgaan innovatieve oplossingen?					
In welke mate is de invoering van het SUS-team ook een oplossing ook oplossingen voor (meerdere) sociale thema's?					
In hoeverre zijn de actoren betrokken geweest bij het besluitvormingsproces om te komen tot het SUS-team?					
In welke mate is het SUS-team een oplossing voor de problemen m.b.t. uitgaanspubliek in de binnenstad van Delft?					
In welke mate draagt het SUS-team bij aan het creëren van een veilig/gunstig ondernemersklimaat in de binnenstad van Delft?					
In welke mate is de invoering van het SUS-team een duurzame oplossing?					
In welke mate zijn de opbrengsten van het SUS-team hoger dan de kosten van het SUS-team?					

Tabel 48. Effectiviteit (i).

8. Wilt u in de onderstaande tabel antwoord geven op de stellingen en vragen, die betrekking hebben op de mate waarin het SUS-team resultaat boekt?

In welke mate boekt het SUS-team resultaat op	Altijd	Vaak	Soms	weinig	nooit
Het sussen van uitgaanspubliek.					
Het terugdringen van vernielingen op straat.					
Het terugdringen van openbare dronkenschap.					
Het bevorderen van de samenwerking tussen horecaondernemers.					
Het op zich nemen van een bemiddelende rol tussen politie – horeca (e.a.) ten tijde van een incident.					

Tabel 49. Resultaat van het SUS-team.

9. Wilt u in de onderstaande tabel antwoord geven op de stellingen en vragen, die betrekking hebben op het verloop van het proces binnen de Stuurgroep Veilig Uitgaan met betrekking tot het SUS-team.

Effectiviteit (procesuitkomsten)	Altijd	Vaak	Soms	Weinig	Nooit
De mate waarin u als lid tevreden bent over de wijze waarop u betrokken wordt bij het SUS-team.					
De mate waarin u als lid tevreden bent over de wijze waarop conflicten m.b.t. het SUS-team opgelost worden.					
In welke mate ondervond het proces m.b.t. het SUS-team stagnatie?					
De mate waarin gebruik wordt gemaakt van elkaars expertise.					
In hoeverre is er contact tussen de leden van de Stuurgroep?					
In welke mate ondersteunt u het SUS-team als oplossing voor het tegengaan van uitgaansgeweld?					
In welke mate ondersteunt u het SUS-team als oplossing voor het creëren van een gunstig ondernemersklimaat?					

Tabel 50. Effectiviteit (p).

Einde van de vragenlijst

Nogmaals dank voor uw medewerking en het invullen van de vragenlijst!

Bijlage 4. Werkgebied SUS-team in de gemeente Delft



Bibliografie

- Aalst, I. v., & Liempt, I. v. (2011). Uitgaansstad onder spanning. *Justitiële verkenningen*, 9-24.
- Bekkers, V. (2007). *Beleid in Beweging*. Den Haag: LEMMA.
- Bekkers, V., & Thaens, M. (2005). Interconnected networks and the governance of risk and trust. *Information Polity*, 37-48.
- Berg, E. v. (2011, 01 20). *Evaluatie Veilig Uitgaan*. Delft: Gemeente Delft.
- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek, Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma.
- Bovens, M., Hart, P. '., & Twist, M. v. (2007). *Openbaar Bestuur*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Bruijn, H. d., Heuvelhof, E. t., & Veld, R. i. (2008). *Procesmanagement Over procesontwerp en besluitvorming*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- CCV, H. (2012, september 23). *Module Geweld*. Opgehaald van hetccv.nl: <http://www.hetccv.nl/instrumenten/Kwaliteitsmeter+Veilig+Uitgaan/menu/index?filter=1>
- Dietz, F., Heijman, W., & Marks, P. (2004). *Toegepaste micro-economie*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Droog, A. (2011, mei 27). Offerte Inzet Team Veilig Uitgaan Delft (SUS-team). Pijnacker.
- Edwards, A., & Schaap, L. (2008). *Vaardigheden voor de Publieke Sector*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Erp, A. v. (1998). *Handreiking veilig uitgaan; een instrument voor samenwerking tussen lokale partners*. Den Haag: Ministerie van Justitie.
- Esselbrugge, M., & Oosten, W. (2000). *PPS vereist een procesarchitectuur met twee gezichten*.
- Ferlie, E., Fitzgerald, L., Givern, G. M., Dopson, S., & Bennet, C. (2010). Public policy networks and 'wicked problem': a nascent solution? *Public Administration*, 307–324.
- Gemeente Delft. (2007). *Samenwerkingsovereenkomst Veilig Uitgaan Delft. Dat doen we samen!* Delft.
- Hollander, E. (2010). Vertrouwen of betrouwbaarheid. *Voorbij de beheersing? Bijdragen aan de stadsontwikkeling in Amsterdam* (pp. 28-33). Amsterdam: Project Management Bureau Amsterdam.
- Kaiser, M. (2010). *Cameratoezicht binnenstad*. Delft: Gemeente Delft.
- Klijn, E. (2008). 'It's the management, stupid!'. *Over het belang van management bij complexe beleidsvraagstukken* (p. 38). Den Haag: Lemma.
- Klijn, E. (2010). Vertrouwen in bestuurlijke netwerken, Zoeken naar de voorwaarden voor innovatieve oplossingen en uitkomsten. *Voorbij de beheersing, bijdragen aan stadsontwikkeling in Amsterdam* (pp. 20-25). Amsterdam: Project Management Bureau.

- Klijn, E., & Edelenbos, J. (2007). Trust in Complex Decision-Making Networks: A Theoretical and Empirical Exploration. *Administration & Society*, 39-25.
- Klijn, E., Steijn, B., & Edelenbos, J. (2010a). The impact of network management on outcomes in governance networks. *Public Administration*, 1063-1082.
- Klijn, E., Steijn, B., & Edelenbos, J. (2010b). Trust in Governance Networks: Its Impacts on Outcomes. *Administration & Society*, 193–221.
- Koppenjan, J., & Klijn, E.-H. (2004). *Managing Uncerainties in Networks*. New York: Routledge.
- Korthals, A., & Vries, K. d. (2000, april 04). *Officiële bekendmakingen*. Opgeroepen op september 23, 2012, van www.overheid.nl: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-26604-7.html?grootte=4>
- Motie Veilig Uitgaan. (2010, november 4). 2010. Delft.
- Provan, K., & Kenis, P. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 229-252.
- Provan, K., & Kenis, P. (2008). Het Netwerk-Governanceperspectief. *Business Performance Management*, 296-312.
- Provan, K., & Milward, H. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review*, 414-423.
- Rhodes, R. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, 652-667.
- Scheepmaker, M. (2011). Het uitgaansleven. *Justitiële verkenningen*, 5-9.
- Thiel, S. v. (2007). *Bestuurskundig Onderzoek*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Veen, G. v., Demmink, J., & Erp-Bruinsma, R. v. (2008). *Integrale Veiligheidsmonitor 2008 Landelijke rapportage*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Weber, E., & Khademian, A. (2008). Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings. *Public Administration Review*, 334-349.
- Wreede, U. d. (2009). *Stand van zaken Horeca 2009*. Delft: Gemeente Delft.
- Wreede, U. d. (2012). *Tussentijdse evaluatie SUS-team*. Delft: Gemeente Delft.
- Wreede, U. d. (2013). *Evaluatie SUS-team 2013*. Delft: Gemeente Delft.