



OP ZOEK NAAR INNOVATIEVE EN INTEGRALE OPLOSSINGEN VOOR HORECA- EN VEILIGHEIDSPROBLEMATIEK

Onderzoek naar het lerend vermogen bij de gemeente Rotterdam en de toepassing op specifiek horeca- en veiligheidsbeleid voor de Directie Veiligheid

Nienke Artz

433267

Colofon

Auteur:	Nienke Artz
Studentnummer:	433267
Emailadres:	433267na@eur.nl
Universiteit:	Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit:	Erasmus School of Social and Behavioural Sciences
Opleiding:	Bestuurskunde
Master:	Publiek Management
Titel	Op zoek naar innovatieve en integrale oplossingen voor horeca- en veiligheidsproblematiek
Ondertitel:	Onderzoek naar het lerend vermogen bij de gemeente Rotterdam en de toepassing op specifiek horeca- en veiligheidsbeleid voor de Directie Veiligheid
Datum:	juli 2019
Scriptiebegeleider:	Dr. V.M.F Homburg
Tweede lezer:	Dr. S.J. Keulen
Stageorganisatie:	Gemeente Rotterdam, Directie Veiligheid Afdeling Stadszaken, Team Beleid & Interventies
Stagebegeleiders:	J. Geschiere & L. Voncken

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn masterthesis over het lerend vermogen van de gemeente Rotterdam, met betrekking tot het veiligheid- en horecabeleid, ter afsluiting van een zes maanden durende stageperiode bij team Beleid & Interventies, Directie Veiligheid van de gemeente Rotterdam. Na afronding van de bachelor Bestuurskunde afgelopen jaar, sluit ik dit jaar af met het behalen van de master Publiek Management. In deze stageperiode heb ik veel nieuwe kennis en ervaringen opgedaan, waarbij het schrijven van mijn scriptie een uitdagend, maar zeer leerzaam en leuk proces is geweest.

Graag wil ik een aantal mensen bedanken die mij hebben geholpen tijdens het schrijven van deze scriptie. Allereerst wil ik de respondenten bedanken voor de medewerking. Dank voor de grote bereidheid, medewerking en het delen van zeer relevante informatie, die mij steeds een stapje dichterbij hebben gebracht bij het afronden van het onderzoek. Daarnaast was het schrijven van mijn scriptie niet mogelijk geweest zonder mijn scriptiebegeleider, Vincent Homburg. Ik wil hem graag bedanken voor zijn feedback, deskundigheid en steun. De samenwerking heb ik als zeer prettig en stimulerend ervaren. Verder wil ik mijn dank uitbrengen aan het team waarbinnen ik de afstudeerstage mocht lopen en mijn afstudeerscriptie heb geschreven. Binnen het team stond iedereen open voor mijn vragen en wilde iedereen met enthousiasme meewerken aan mijn leerproces. Ik heb deze plek als zeer leerzaam ervaren, waar ik mij heel erg op mijn gemak heb gevoeld. Daarbij wil ik Marieke Peek bedanken voor de mogelijkheid mijn stageperiode te lopen binnen dit fijne team. Speciale dank aan mijn stagebegeleiders Lieke Voncken en Julien Geschiere voor de leerzame en enthousiaste begeleiding. Dank voor het meedenken over mijn onderzoek, helpen waar nodig en het bieden van de mogelijkheden om te leren op meerdere terreinen binnen de afdeling. Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun, niet alleen tijdens het afstudeertraject, maar gedurende de gehele studieperiode. Met trots rond ik deze masterthesis hierbij af.

Ik wens u veel plezier met het lezen van mijn scriptie!

Nienke Artz

Rotterdam, juli 2019

Samenvatting

Uit dit onderzoek is gebleken dat er acht factoren van invloed zijn op het lerend vermogen van de gemeente Rotterdam. Op basis van deze bevindingen zijn aanbevelingen gedaan voor het stimuleren van het lerend vermogen. Hiermee is antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek:

“Welke factoren zijn van invloed op het lerend vermogen van de gemeente Rotterdam op het gebied van horeca en veiligheid en welke aanbevelingen ten behoeve van het stimuleren van het lerend vermogen kunnen hieruit voor de Directie Veiligheid worden afgeleid?”

De acht factoren van invloed zijn te onderscheiden uit de lerende organisatietheorie, policy learning theorie en policy transfer theorie. Vanuit de lerende organisatietheorie blijkt dat de benutting van kritische informatie in daadwerkelijke lessen van cruciaal belang is voor het lerend vermogen. Vanuit de policy learning theorie is de aanwezigheid en samenwerking met een intermediaire actor van doorslaggevend belang, in combinatie met een hoge mate van verspreiding van beleid. De aanwezigheid van documentatie speelt een rol bij de verspreiding van beleid. Vanuit de policy transfer theorie zijn vier factoren van invloed op het lerend vermogen. De eerste twee zijn het vermogen van de zender van informatie en de openheid van de ontvanger van informatie. Hierbij is gebleken dat de gemeente Rotterdam open staat voor kennis van buiten, maar niet actief bezig is met zoeken naar kennis van buiten. Daarbij vraagt de gemeente Rotterdam zelf relatief weinig kennis aan andere gemeenten. Voornamelijk in de dialoog met kleinere gemeenten vervult de gemeente Rotterdam vaak de rol van zender van informatie. De derde en vierde factor van invloed vanuit de policy transfer theorie zijn de flexibiliteit en bewezen effectiviteit van beleid.

Deze resultaten leiden tot een aantal aanbevelingen voor de Directie Veiligheid van de gemeente Rotterdam. De aanbevelingen zijn kort benoemd. De uitgebreide versie is te vinden in hoofdstuk vier. De aanbevelingen luiden als volgt:

- *Aanbeveling 1: Leg en onderhoud contacten met een intermediaire partij en benut in grotere mate de communicatiemiddelen*
- *Aanbeveling 2: Leg en onderhoud actiever eigen contacten met (kleine(re)) gemeenten*
- *Aanbeveling 3: Vervul in grotere mate de rol van ontvanger van kennis, in plaats van zender*

- *Aanbeveling 4: Combineer de traditionele beleidsdocumentatie met vernieuwde beleidsdocumentatie en verspreid het door middel van online bronnen*

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt verder dat bij cases waarbij lerend vermogen in ontwikkeling is, de flexibiliteit en effectiviteit beide geen hoge score behalen. De contextafhankelijkheid is hoog, er is een kleine mate van flexibiliteit en geen harde bewezen effectiviteit. Verder blijkt dat er op dit moment geen duidelijk implementatieperspectief is voor een aanpak van horecaoverlast. Tot slot kunnen een aantal zaken geleerd worden van projecten uit Eindhoven en Amsterdam, waar innovatieve en integrale oplossingen worden gebruikt voor de aanpak van horecaoverlast. Het succes van een project ligt in een totaalpakket aan maatregelen, samengesteld in samenspraak met de betrokken actoren. Samenwerking tussen deze actoren is hierbij van groot belang. Het proces van samenwerken, goed organiseren en een netwerk opbouwen is het grootste leerpunt.

Naast de algemene aanbevelingen op lerend vermogen zijn nog aanbevelingen gedaan op projecten uit de tweede fase, waarbij lerend vermogen in ontwikkeling is.

- *Aanbeveling 5: Stel de aanleiding vast en zoek naar geschikt beleid voor deze aanleiding*
- *Aanbeveling 6: Creëer een duidelijk implementatieperspectief in samenspraak met betrokken actoren en gespecialiseerde partijen op het gebied van horeca en veiligheid*
- *Aanbeveling 7: Investeer in een goede samenwerking tussen actoren en zorg voor goede communicatie tussen deze actoren*

De resultaten en aanbevelingen van dit onderzoek zijn tot stand gekomen door middel van een multiple casestudy met zes cases, die in twee fasen is uitgevoerd. In de eerste fase van het onderzoek zijn cruciale condities gehaald uit vier cases, waarbij in het recente verleden lerend vermogen is toegepast. Deze fase heeft geleid tot een verklaring voor het huidige lerend vermogen van de gemeente Rotterdam. In fase twee is actiegericht onderzoek gedaan naar twee cases waarbij lerend vermogen in ontwikkeling is. In eerste instantie zijn de uitkomsten van de eerste fase gespiegeld aan de cases in de tweede fase. Vervolgens is ingegaan op de inhoud van de projecten, die leiden tot praktisch gerichte lessen voor de gemeente Rotterdam. De casestudy is uitgevoerd door middel van kwalitatieve gegevens en onderzoeksmethoden, waarbij literatuur, documenten en expertinterviews zijn geanalyseerd.

Inhoudsopgave

Voorwoord	Blz. 2
Samenvatting	Blz. 3
Inhoudsopgave	Blz. 5
Lijst van figuren en tabellen	Blz. 7
Hoofdstuk 1. Onderzoeksonwerp	Blz. 8
1.1 Aanleiding	Blz. 8
1.2 Literatuur	Blz. 9
1.3 Doel- en vraagstelling	Blz. 10
1.4 Onderzoeksstrategie	Blz. 11
1.5 Relevantie	Blz. 12
1.5.1 <u>Maatschappelijke relevantie</u>	Blz. 12
1.5.2 <u>Wetenschappelijke relevantie</u>	Blz. 13
1.6 Leeswijzer	Blz. 14
Hoofdstuk 2. Literatuurreview: Het lerend vermogen	Blz. 15
2.1 Lerende organisatie	Blz. 15
2.2 Policy learning	Blz. 16
2.3 Policy transfer	Blz. 18
2.3.1 <u>Omgevingsfactoren</u>	Blz. 18
2.3.2 <u>Overdraagbaarheid</u>	Blz. 19
2.3.3 <u>Procesontwerp</u>	Blz. 20
2.3.4 <u>Adopteerbaarheid</u>	Blz. 22
2.4 Conceptueel model	Blz. 23
Hoofdstuk 3. Methoden en technieken	Blz. 24
3.1 Casestudy	Blz. 24
3.2 Selectie cases	Blz. 25
3.2.1 <u>Cases eerste fase</u>	Blz. 26
3.2.2 <u>Cases tweede fase</u>	Blz. 28
3.3 Dataverzameling	Blz. 29
3.3.1 <u>Selectiemethoden en respons</u>	Blz. 30
3.3.2 <u>Validiteit en betrouwbaarheid</u>	Blz. 30
3.4 Data-analyse	Blz. 32
3.4.1 <u>Coderingsschema</u>	Blz. 32
3.4.2 <u>Documentanalyse</u>	Blz. 33
3.4.3 <u>Interviewanalyse</u>	Blz. 33
3.4.4 <u>Datamatrix</u>	Blz. 34
3.4.5 <u>Expertmeetings</u>	Blz. 34

Hoofdstuk 4. Analyse en bevindingen	Blz. 35
4.1 Bevindingen eerste fase: huidig lerend vermogen en factoren	Blz. 35
4.1.1 <u>Algemene case beschrijving</u>	Blz. 35
4.1.2 <u>Datamatrix eerste fase</u>	Blz. 38
4.1.3 <u>Patronen</u>	Blz. 39
4.1.4 <u>Resultaten eerste fase</u>	Blz. 49
4.1.5 <u>Aanbevelingen eerste fase</u>	Blz. 50
4.2 Bevindingen tweede fase: lerend vermogen in ontwikkeling	Blz. 53
4.2.1 <u>Datamatrix tweede fase</u>	Blz. 54
4.2.2 <u>Inhoudelijke bevindingen</u>	Blz. 57
4.2.3 <u>Aanbevelingen tweede fase</u>	Blz. 59
Hoofdstuk 5. Conclusie	Blz. 62
5.1 Beantwoording vraagstelling	Blz. 62
5.2 Aanbevelingen	Blz. 65
5.3 Vervolgonderzoek	Blz. 68
5.4 Reflectie	Blz. 69
Literatuurlijst	Blz. 70
Bijlagen	Blz. 74
Bijlage I: Interviewgids eerste fase	Blz. 74
Bijlage II: Interviewgids tweede fase	Blz. 75
Bijlage III: Geanalyseerde documenten	Blz. 76
Bijlage IV: Afgenomen interviews	Blz. 77
Bijlage V: Coderingsschema	Blz. 78
Bijlage VI: Originele datamatrix	Blz. 79

Lijst van figuren en tabellen

Figuren

Figuur 1	<i>Onderzoeksmodel</i>	Blz. 11
Figuur 2	<i>Conceptueel model</i>	Blz. 23
Figuur 3	<i>Factoren lerende organisatie</i>	Blz. 39
Figuur 4	<i>Factoren policy learning</i>	Blz. 41
Figuur 5	<i>Factoren policy transfer</i>	Blz. 44
Figuur 6	<i>Aangevuld conceptueel model</i>	Blz. 50

Tabellen

Tabel 1	<i>Betrokken actoren per case</i>	Blz. 35
Tabel 2	<i>Rol gemeente Rotterdam per case</i>	Blz. 36
Tabel 3	<i>Datamatrix eerste fase</i>	Blz. 39
Tabel 4	<i>Score lerende organisatie per case</i>	Blz. 41
Tabel 5	<i>Score policy learning per case</i>	Blz. 45
Tabel 6	<i>Score policy transfer per case</i>	Blz. 49
Tabel 7	<i>Samenvatting scores</i>	Blz. 49
Tabel 8	<i>Datamatrix tweede fase</i>	Blz. 54
Tabel 9	<i>Verklaring scores datamatrix tweede fase</i>	Blz. 55
Tabel 10	<i>Interviewgids eerste fase</i>	Blz. 74
Tabel 11	<i>Interviewgids tweede fase</i>	Blz. 75
Tabel 12	<i>Geanalyseerde documenten</i>	Blz. 76
Tabel 13	<i>Geanalyseerde interviews</i>	Blz. 77
Tabel 14	<i>Coderingsschema</i>	Blz. 78
Tabel 15	<i>Originele datamatrix</i>	Blz. 79

H1. Onderzoeksontwerp

1.1 Aanleiding

Uitgaan wordt door Nederlandse jongeren en jongvolwassenen gezien als een moment waarin alle remmen los mogen, zo blijkt uit 'Het Grote Uitgaansonderzoek 2013' (Goossens, Frijns, Van Hasselt & Van Laar, 2013, zoals beschreven in Bloeme, 2016). Dit resulteert in het feit dat ruim één tiende van de omwonenden van een Rotterdamse horecagelegenheid wel eens horecaoverlast ervaart (Snippe, Kemper & Bieleman, 2014). Naast Rotterdam zijn er veel andere gemeenten die horecaoverlast ervaren. Al deze gemeenten voeren beleid om dit probleem aan te pakken. In deze beleidsvoering zitten veel overeenkomsten tussen gemeenten, er bestaan echter ook verschillen tussen beleid van gemeenten. Er kunnen zowel preventieve als repressieve maatregelen ingezet worden om deze problematiek tegen te gaan. Een voorbeeld van een preventieve aanpak is de aanpassing van de fysieke omgeving, waardoor het gedrag van het uitgaanspubliek beïnvloed kan worden. Zo stelt Kerstholt het volgende: *“Een manier om gedrag te beïnvloeden is om niet de olifant te sturen, maar de omgeving zo in te richten dat de olifant als het ware vanzelf het juiste pad kiest”* (2015). Deze vorm van beïnvloeding wordt *nudging* genoemd (Thaler & Sunstein, 2009, zoals beschreven in Kerstholt, 2015). Op basis van psychologische mechanismen stuurt de overheid personen in een bepaald gewenst gedrag (Lanzing & van der Sloot, 2017). Steeds vaker wordt zintuigbeïnvloeding ingezet om zowel de objectieve sociale veiligheid, als ook de subjectieve sociale veiligheid te verbeteren (CCV, z.j.-a). Een goed voorbeeld van zintuigbeïnvloeding is de speling met licht, wat veel verschillende invloeden op gedrag kan hebben. Naast de speling met licht, kunnen zintuigen beïnvloed worden door middel van geur. Experimenten met geur en licht zijn bepalend voor de sfeer van de omgeving (Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid, 2011). Zoals eerder benoemd bepaalt ook de fysieke inrichting mede het gedrag, vaak zonder dat het wordt opgemerkt. Een ordelijke en overzichtelijke omgeving heeft een ander effect dan een rommelige en onduidelijke omgeving. In een duidelijke omgeving weet je wat je moet doen, waar je moet zijn en wat van je wordt verwacht (Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid, 2011).

De gemeente Eindhoven is een stad die gebruik maakt van een innovatieve aanpak van uitgaansgeweld door middel van zintuigbeïnvloeding (Eindhoven University of Technology, z.j.). In het Living Lab Stratumseind is onderzoek gedaan naar het gebruik van onder andere slimme verlichting om bezoekers van het uitgaansgebied Stratumseind te beïnvloeden (CCV,

2015). *“In Eindhoven worden op dit vlak ervaringen opgedaan, zodat gemeenten in heel Nederland, en mogelijk de rest van de wereld, veiligere en gezelligere horecagebieden kunnen creëren”* (Smart data city, z.j.). Naast de gemeente Eindhoven heeft de Directie Openbare Orde en Veiligheid van de gemeente Amsterdam (2018) een project gedaan met soortgelijke maatregelen, namelijk de pilot ‘Gastvrij en veilig Rembrandt- en Thorbeckeplein. Ook bij dit project worden verschillende maatregelen getroffen, waaronder ook preventieve maatregelen met betrekking tot de fysieke omgeving.

Vanwege de eerdergenoemde horecaoverlast in Rotterdam (Snippe et al., 2014), is de gemeente op zoek naar nieuwe mogelijkheden om deze overlast tegen te gaan. De gemeente Rotterdam wil verder kijken dan oplossingen binnen de eigen gemeente en leren van projecten in bijvoorbeeld Eindhoven en Amsterdam. De Directie Veiligheid van de gemeente Rotterdam heeft de wens een soortgelijke aanpak te initiëren in eigen stad. De gemeente Rotterdam wil informatie uit andere steden samenbrengen en gebruiken in eigen beleid. De stad kan veel leren van gemeenten om zich heen. De gemeente Rotterdam wil zich opstellen als een lerende organisatie, waarbij *policy learning* wordt toegepast en gebruik wordt gemaakt van *policy transfer*. Het betreft het proces van leren van buiten, waarbij informatie wordt overgedragen van de ene gemeente naar de andere gemeente (Wolman & Page, 2002). Zo stelt Rose dat landen kunnen leren van elkaars beleid vanwege eenzelfde problematiek, maar dat ook op een lager niveau gemeenten van elkaar kunnen leren. Dit blijkt uit het volgende citaat van Rose: *“Every country has problems, and each think that its problems are unique... However, problems that are unique to one country... are abnormal ... confronted with a common problem. Policy makers in cities, regional governments and nations can learn from how their counterparts elsewhere responded”* (Dolowitz & Marsh, 1996). De vraag is wat het lerend vermogen op het gebied van horeca en veiligheid van de gemeente Rotterdam is in verschillende situaties en hoe dit verklaard kan worden. Wat kan vervolgens geleerd worden uit deze verklaring en hoe kan dit toegepast worden op projecten van de Directie Veiligheid waarbij lerend vermogen op het gebied van horeca en veiligheid in ontwikkeling is. Deze werkwijze van dit proces is verder toegelicht in het onderzoeksdesign en het methoden hoofdstuk.

1.2 Literatuur

Binnen deze studie komen drie belangrijke theorieën omtrent lerend vermogen van een organisatie aan bod. Het gaat hierbij om de theorie betreffende de lerende organisatie, policy

learning en policy transfer. Vanuit deze theorieën is vastgesteld wat het lerend vermogen van de gemeente Rotterdam is in verschillende omstandigheden. Het leervermogen van een overheid bestaat uit de capaciteit om gegevens en informatie te verwerken en te benutten, om zo bestaand beleid kritisch te bezien en te verbeteren (Van der Knaap, 2006). Binnen dit onderzoek gaat het om het extern leren, waarbij de gemeente Rotterdam leert van andere gemeenten. Policy learning is een vorm van organisatieleren, waarbij informatie wordt vergaard omtrent beleid. Lesson drawing is hierbij van groot belang, wat aangeeft dat het om zowel positieve als negatieve lessen kan gaan (Marsh & Sharman, 2009). Het verspreiden van beleid, ook wel policy diffusion genoemd, is een belangrijk aspect van policy learning. Dit gaat over de actieve verspreiding van beleid door een aantal agenten die er belang bij hebben om een bepaald beleid te verspreiden (Common, 2004). Vervolgens is de policy transfer theorie toegepast. De meest gebruikte definitie van het concept is afkomstig van Dolowitz & Marsh (2000): *“Kennis over beleid, administratieve regelingen, instituties en ideeën in de ene politieke setting (verleden of heden), wat wordt gebruikt bij de ontwikkeling van beleid, administratieve regelingen, instituties en ideeën in de andere politieke setting.* De belangrijkste factoren van invloed op het policy transfer proces zijn de omgeving, de overdraagbaarheid, het procesontwerp en de adopteerbaarheid (Minkman, van Buuren & Bekkers, 2018). Al deze punten zijn verder uitgewerkt in de literatuurreview.

1.3 Doel- en vraagstelling

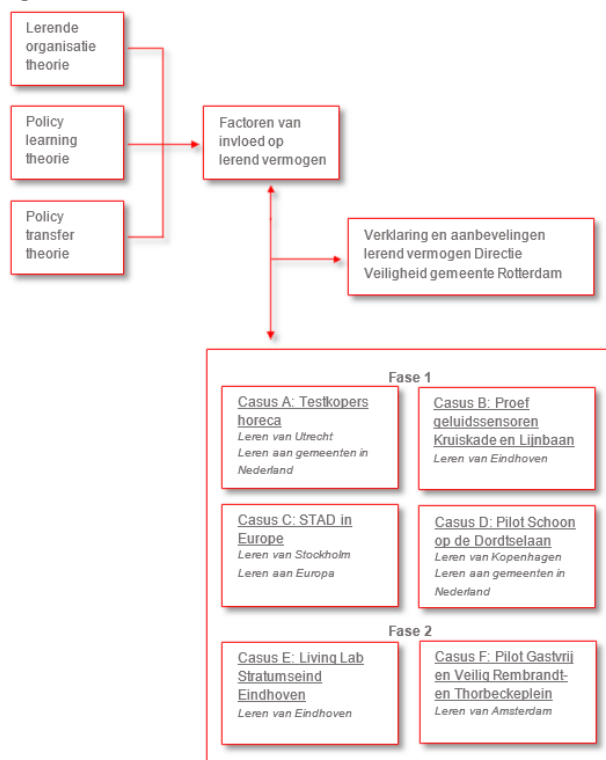
Deze studie, die is uitgevoerd in opdracht van Directie Veiligheid van de gemeente Rotterdam, heeft als doel het construeren van een verklaring voor het lerend vermogen van de gemeente Rotterdam door het vergelijken van cruciale condities in zes verschillende cases. Bij vier cases, onderzocht in de eerste fase van het onderzoek, is sprake van leerervaringen op het gebied van horeca en veiligheid uit het recente verleden. Deze bevindingen zijn vervolgens gespiegeld aan twee cases in de tweede fase van het onderzoek, waarbij lerend vermogen van de gemeente Rotterdam op het gebied van horeca en veiligheid in ontwikkeling is. Hieruit vloeien aanbevelingen voor deze projecten voort. De onderzoeksvraag, die in deze studie centraal staat, luidt als volgt:

“Welke factoren zijn van invloed op het lerend vermogen van de gemeente Rotterdam op het gebied van horeca en veiligheid en welke aanbevelingen ten behoeve van het stimuleren van het lerend vermogen kunnen hieruit voor de Directie Veiligheid worden afgeleid?”

Voor de beantwoording van de hoofdvraag zijn verschillende deelvragen opgesteld. Voor de eerste deelvraag is een literatuuronderzoek uitgevoerd: *“Welke factoren zijn volgens de lerende organisatieliteratuur, policy learning literatuur en policy transfer literatuur van invloed op het lerend vermogen van een organisatie?”* Deelvraag twee luidt als volgt: *“Wat is het huidige lerend vermogen op het gebied van horeca en veiligheid bij de gemeente Rotterdam en hoe is dit gerelateerd aan de factoren van invloed op het proces?”* Dit is vervolgd met deelvraag drie: *“Welke verklaringen kunnen voor het huidige lerend vermogen worden opgesteld?”* En tot slot deelvraag vier: *“Welke aanbevelingen voor lopende projecten omtrent horeca en veiligheid volgen hieruit?”*

Op basis van de bovenstaande informatie is het onderzoeksmodel als volgt weergegeven:

Figuur 1: Onderzoeksmodel



1.4 Onderzoeksstrategie

Voor het beantwoorden van de hoofdvraag is in eerste instantie literatuuronderzoek gedaan naar factoren die van invloed zijn op het lerend vermogen. Er is gebruik gemaakt van een multiple casestudy, waarbij een vergelijking is gemaakt tussen projecten uit het recente verleden waarbij lerend vermogen is toegepast binnen de gemeente Rotterdam. Voor deze

vergelijkende casestudy is een *mixed method* gehanteerd. Dit is gedaan door middel van literatuuronderzoek, expertinterviews met stakeholders en documentanalyse van bestaand, schriftelijk of ander communicatiemateriaal (Jochems & Joosten, 2005).

Er is gebruik gemaakt van een selectieve steekproef. Het onderzoek is in twee fasen uitgevoerd. In de eerste fase is onderzoek gedaan naar het huidige lerend vermogen, waarbij cases uit het recente verleden op het gebied van horeca en veiligheid zijn onderzocht waarin lerend vermogen is toegepast. Hieruit resulteert een verklaring voor het huidige lerend vermogen van de gemeente Rotterdam in verschillende situaties. Er zijn uitspraken gedaan over het lerend vermogen binnen verschillende onderdelen binnen de gemeente, in verschillende samenstellingen van mensen met specifieke omstandigheden en condities. De eerste fase betreft de cases testkopers horeca, proef geluidssensoren Kruiskade en Lijnbaan, STAD in Europe en pilot Schoon op de Dordtselaan. Het betreft allemaal projecten uitgevoerd in Rotterdam. In de tweede fase is gekeken naar lerend vermogen in ontwikkeling op het gebied van horeca en veiligheid, bij cases Living Lab Stratumseind in Eindhoven en pilot Gastvrij en Veilig Rembrand- en Thorbeckeplein in Amsterdam. Uit de tweede fase vloeien aanbevelingen voort voor de Directie Veiligheid, om te leren van deze projecten uit andere gemeenten. De werkwijze van deze studie is verder toegelicht in het methoden hoofdstuk.

1.5 Relevantie

1.5.1 Maatschappelijke relevantie

Vanuit de gemeente Rotterdam ligt de wens een soortgelijk aanpak van de gemeente Eindhoven en de gemeente Amsterdam te initiëren, waarbij preventieve maatregelen ingezet worden in de fysieke omgeving, om zo een bevordering van het uitgaansklimaat te realiseren. De gemeente Rotterdam treft al enkele maatregelen om het uitgaansklimaat te verbeteren. Zo staat in de Horecanota 2017-2021 vermeldt dat de afgelopen jaren in verschillende drukke uitgaansgebieden geëxperimenteerd is met 'zachte' middelen (Gemeente Rotterdam, 2017). De inzet van horecastewards is hier een goed voorbeeld van. Iedere vrijdag- en zaterdagavond worden in vier uitgaansgebieden horecastewards ingezet. Het gaat hier om de gebieden Stadhuisplein/Kruiskade, Witte de Withkwartier, Oude Haven en omgeving Delftsestraat. De horecastewards treden op als gastheer en zorgen samen met politie, portiers en de gemeente dat overlast en incidenten in toom worden gehouden (Gemeente Rotterdam, z.j.-a). Een ander voorbeeld van een dergelijke 'zachte' maatregel betreft zelfmonitoring van het geluidsniveau.

Op het Stadhuisplein is een geluidsmonitoringssysteem te vinden waarbij horecaondernemers een waarschuwing krijgen als hun muziek overlast veroorzaakt bij woningen (DCMR, 2016).

De gemeente Rotterdam voert beleid op de bestaande problemen, maar is ook op zoek naar nieuwe ideeën (Persoonlijke communicatie, Directie Veiligheid Gemeente Rotterdam, 2019). Het huidige beleid blijkt niet het gewenste resultaat te behalen. Rose (1991, zoals beschreven in Dolowitz & Marsh, 1996) benadrukt het belang van leren van buiten en daarbij het gebruik van beleidsoverdracht. Er kan geleerd worden door te kijken naar hoe andere steden reageren op dezelfde problematiek, omdat Rotterdam niet de enige stad is die kampt met deze problematiek (Dolowitz & Marsh, 1996). Door te leren van buiten kunnen, door middel van ervaringen van andere gemeenten, maatschappelijke problemen binnen eigen stad effectiever worden aangepakt. Zowel voorstanders als tegenstanders van verschillende beleidsmaatregelen kunnen lessen selectief gebruiken om hier voordeel uit te halen. Het is van maatschappelijk belang dat de horecaoverlast wordt verminderd en het veiligheidsgevoel in uitgaansgebieden wordt verbeterd. Uitgevoerd beleid vanuit andere gemeenten is van belang bij het ontwikkelen van het juiste beleid voor eigen stad (Mossberger & Wolman, 2003).

1.5.2 Wetenschappelijke relevantie

In de afgelopen decennia is er een groeiende interesse ontstaan naar studies over hoe gemeenten leren van de ervaringen van andere gemeenten. De meeste beleidsoverdracht literatuur houdt zich echter bezig met landelijk grensoverschrijdende overdracht van beleid, wat in de vorm van intensieve casestudy's op specifiek beleid wordt uitgevoerd (Wolman & Page, 2002). Zo wordt de focus in de literatuur sterk gelegd op het verschil in institutionele, politieke, culturele en historische context (Wolman, 1993, zoals beschreven in Wolman & Page, 2002). Deze aspecten zijn voor grensoverschrijdende beleidsoverdracht van groot belang. Deze verschillen zijn echter kleiner als wordt gekeken naar overdracht tussen lokale gemeenten binnen een land. Slechts een kleine hoeveelheid literatuur richt zich op patronen van overdracht van beleid binnen een land. Zo is aangetoond dat veel literatuur van beleidsoverdracht zich bezighoudt met de manier waarop Amerikaans beleid van invloed is op het Verenigd Koninkrijk (Canton, 2006). Ook Ram, Theodorakopoulos en Worthington (2007) deden onderzoek naar policy transfer in het Verenigd Koninkrijk. Daarnaast deden Da browski, Musialkowska en Polverari (2016) onderzoek naar grensoverschrijdende overdracht tussen de Europese Unie en China en de Europese Unie en Brazilië. Deze voorbeelden tonen aan dat grensoverschrijdende overdracht een veel onderzocht niveau is binnen de policy transfer

literatuur, waarbij Nederland weinig in het onderzoeksobject te vinden is. Er lijkt relatief minder discussie te zijn over beleidsoverdrachten tussen andere jurisdicties (Newburn & Sparks, 2004, zoals beschreven in Canton, 2006), zoals lokale gemeenten. Dit maakt dat de uitgevoerde onderzoeken niet te generaliseren zijn naar beleidsoverdracht voor lokale gemeenten in Nederland. Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant vanwege de aanvulling op de beleidsoverdracht literatuur tussen lokale gemeenten met betrekking tot Nederland. Een onderzoek naar beleidsoverdracht voor een grote gemeente als Rotterdam is niet alleen relevant voor de gemeente Rotterdam, maar ook voor andere grote gemeenten in Nederland, vanwege de gelijkenissen in problematiek en de grote overeenkomsten in institutionele, politieke, culturele en historische context.

Verder is veel literatuur enkel gericht op theoretische aanknopingspunten als classificatie van beleidsoverdracht. Een voorbeeld hiervan is de theorie van Bennett en Howlett, die verschillende soorten overgedragen beleid classificeren en de doeleinden vaststellen waarvoor beleidsmakers informatie gebruiken van beleid uit het buitenland. Een ander voorbeeld is de theorie van Dolowitz en Marsh, die classificeert welk soort beleid wordt overgedragen (Wolman & Page, 2002). Ook hier is een aanvulling op de literatuur gemaakt. Deze studie richt zich niet enkel op theoretische aandachtspunten als classificatie. De theoretische aandachtspunten zijn gekoppeld aan de praktijk, waarbij verklaringen zijn gegeven voor het daadwerkelijke lerend vermogen van nu. Binnen deze studie zijn er theoretische aanknopingspunten gebruikt vanuit de lerende organisatieliteratuur, policy learning literatuur en policy transfer literatuur.

1.6 Leeswijzer

In het vervolg van deze studie is in hoofdstuk twee een literatuurreview met betrekking tot het lerend vermogen gedaan, waarbij antwoord is gegeven op de eerste deelvraag. Het betreft literatuur omtrent de lerende organisatie, policy learning en policy transfer. Vervolgens komen de methoden en technieken van deze studie in hoofdstuk drie aan bod. In hoofdstuk vier komen de bevindingen van het onderzoek en de analyse hiervan naar voren. Dit hoofdstuk is opgedeeld in twee secties, waarbij de bevindingen van de eerste fase en de tweede fase apart zijn weergegeven. Tot slot zijn de conclusies besproken in hoofdstuk vijf, waarbij aanbevelingen voor de Directie Veiligheid zijn gedaan. Het hoofdstuk is afgesloten met suggesties voor vervolgonderzoek en de reflectie.

H2. Literatuurreview: Het lerend vermogen

In de literatuurreview is een uitgebreide bespreking van het lerend vermogen te vinden. Er is gestart met de overkoepelende theorie over lerende organisaties. Dit is uitgesplitst naar policy learning theorie. Van belang hierbij is de theorie over policy transfer, wat als derde is aangehaald. Hiervoor zijn de vier hoofdfactoren van Minkman et al. (2018) verder toegelicht. Deze factoren zijn aangevuld met bevindingen uit de frameworks van Dolowitz en Marsh (2000) en Wolman & Page (2002). Door middel van deze combinatie van theorieën wordt antwoord gegeven op de eerste deelvraag: *“Welke factoren zijn volgens de lerende organisatieliteratuur, policy learning literatuur en policy transfer literatuur van invloed op het lerend vermogen van een organisatie?”*

2.1 Lerende organisatie

Leren is de sleutel tot succes in de hedendaagse organisaties. Kennis dient voortdurend te worden verrijkt door middel van intern en extern leren (Serrat, 2017). In dit onderzoek ligt de focus op het extern leren, waarbij gemeenten leren van elkaars kennis en ervaringen. Het extern organisatorisch leren kan een essentieel instrument zijn voor het verbeteren van zowel beleidsvorming als het leveren van overheidsbeleid (Common, 2004). Een lerende organisatie weet dat, voor het oplossen van eigen maatschappelijke problemen, een grote mate van afhankelijkheid van maatschappelijke actoren bestaat (Van der Knaap, 2006). Door te leren kan beleid worden verbeterd, kan doelmatigheid toenemen en kunnen fouten in de toekomst worden voorkomen.

Het leervermogen van een overheid bestaat uit de capaciteit om gegevens en informatie te verwerken en te benutten, om bestaand beleid kritisch te bezien en te verbeteren (Van der Knaap, 2006). Deze capaciteit bestaat uit de expertise om extern beleid te doorzoeken, te evalueren en te implementeren. Dit sluit aan op de *absorptive capacity* theorie. Als een organisatie deze capaciteit heeft, is het in staat om nieuwe externe kennis te herkennen en te gebruiken (Cohen & Levinthal, 1990). Het gaat niet enkel om het verkrijgen van nieuwe informatie, maar ook om het daadwerkelijk gebruiken van deze informatie. Een uitgebreide beleidsevaluatie zorgt ervoor dat beleidsleren plaatsvindt en dat alleen beleid met een goede fit wordt overgedragen. Een organisatie *“requires significant commitment by politicians and, especially, public servants to investigating its operation”* (Fawcett & Marsh, 2013, zoals beschreven in Minkman et al., 2018).

Een leerprobleem is dat kennis en handelwijzen ertoe leiden dat kritische informatie niet wordt opgemerkt, verkeerd wordt begrepen of op een behoudende wijze wordt geïnterpreteerd (Van der Knaap, 2006). Hier sluit het volgende leerprobleem op aan, namelijk dat geleerde lessen niet direct leiden tot daadwerkelijke lessen. Dit toont aan dat kritische informatie binnengehaald wordt, maar vervolgens niet wordt gebruikt voor het ontwikkelen van beleid. Een volgend leerprobleem is dat kritische informatie binnen een organisatie niet altijd intern wordt gedeeld. Dit resulteert erin dat besluitvormers niet voldoende op de hoogte zijn van ontwikkelingen. Het is van belang dat er distributie van expertise plaatsvindt binnen de organisatie, zodat kennis geabsorbeerd kan worden (Cohen & Levinthal, 1990). Het vroegtijdig betrekken van besluitvormers bij het proces bevordert de beleidsoverdracht (Kerlin, 2009, zoals beschreven in Minkman et al., 2018). De steun van de besluitvormers en daarbij beleidsconsensus is van groot belang, vooral in de laatste fasen van het proces. Een aangenomen beleid kan ook mislukken in de laatste implementatiefase, omdat uitvoerende ambtenaren niet betrokken waren in eerdere fasen (Minkman et al., 2018). Een laatste leerprobleem is dat kritische informatie niet wordt opgeslagen in het institutionele geheugen van een organisatie. Dit kan resulteren in verlies van kritische informatie in daadwerkelijk geleerde lessen.

2.2 Policy learning

Als vervolg op de theorie omtrent de lerende organisatie, is gekeken naar de policy learning theorie. Door Colin Bennett en Michael Howlett (zoals beschreven in Wolman & Page, 2002) wordt het begrip omschreven als *“the general increase of knowledge about policies”*. Policy learning wordt uitgevoerd door overheden en is een vorm van organisatieleren. Dit gaat, zoals eerder benoemd, door middel van individuen die namens een organisatie handelen en in interactie zijn met anderen, om het gedrag van een organisatie vorm te geven. De term lesson drawing van Rose (1991, zoals beschreven in Marsh & Sharman, 2009) speelt hierbij ook een belangrijke rol. Overheden kunnen zoeken in een voorraad van kennis bij andere gemeenten over hoe bepaalde beleidsmaatregelen in andere contexten zijn verlopen. Hierbij kan het gaan om zowel positieve als negatieve lessen, wat betekent dat opgedane kennis niet altijd hoeft te leiden tot overdracht van beleid (Dolowitz & Marsh, 1996). Kennis kan tussen verschillende niveaus van overheden uitgewisseld worden, binnen hetzelfde land maar ook over grenzen heen. Daarbij zijn er vaak meerdere actoren tegelijk betrokken bij het proces. Het kan plaatsvinden tussen staten, internationale organisaties of niet-gouvernementele organisaties.

Het is van belang dat onafhankelijke partijen, internationale organisaties en bedrijfsbelangen opgenomen worden in het beleidsnetwerk (Stone, 2004). Deze partijen kunnen als intermediaire actor dienen tussen zender van informatie en ontvanger van informatie.

Het niet beschikken van kritische informatie door een organisatie wordt door Van der Knaap (2006) genoemd als belangrijk leerprobleem. Deze kritische informatie is afkomstig van de afzender, die het vermogen dient te hebben deze informatie over te brengen. Dit betekent dat voordat beleid kan worden goedgekeurd en geïmplementeerd, het moet worden verspreid, wat ook wel *policy diffusion* wordt genoemd. Kennis wordt gecreëerd door individuen, maar kennisverspreiding gebeurt via een sociaal web tussen individuen, groepen en organisaties (Serrat, 2017). Rogers (1995, zoals beschreven in Common, 2004) definieert diffusie als “*the process by which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system*”. Beleidsverspreiding verwijst dus naar de actieve verspreiding van beleid door een aantal agenten die er belang bij hebben om een bepaald beleid te verspreiden. Het gaat om het verspreiden van nieuwe informatie waarmee regeringen beleidskeuzes maken (Ikenberry, 1990, zoals beschreven in Common, 2004). Deze verspreiding kan intern uitgevoerd worden door eigen overheid, maar het kan ook worden verspreid door een externe betrokken agent. Een lerende organisatie biedt mogelijkheden om deze kennis via anderen te ontwikkelen en te verspreiden. Dit gaat ten eerste door middel van interpersoonlijk contact tussen individuen. Een lerende organisatie bevat mensen die nieuwsgierig zijn naar hun werk en bijdragen aan kennisontwikkeling (Serrat, 2017). Zonder deze individuen binnen een organisatie is het niet mogelijk om kennisontwikkeling te initiëren. Het is van groot belang dat de individuen binnen een organisatie worden geprikkeld om te leren van buiten (Van der Knaap, 2006). De eerder besproken absorptieve capaciteit van een organisatie is afhankelijk van de capaciteiten van de individuele leden van deze organisatie (Cohen & Levinthal, 1990). Daarnaast biedt een lerende organisatie de mogelijkheden kennis via anderen te delen door middel van documentatie (Serrat, 2017). Door de aanwezigheid en het beschikbaar stellen van beleidsdocumentatie, geeft het andere de mogelijkheid te leren van het gevoerde beleid. Documentatie met gebruiksvriendelijke informatie wordt voor andere binnen en buiten de organisatie toegankelijk gemaakt. Dit zorgt ervoor dat beleidsverspreiding in grotere mate plaats kan vinden (Serrat, 2017). Zoals eerder benoemd kan dit zowel intern als extern plaatsvinden. Vaak speelt een externe agent een rol in het opstellen en beschikbaar maken van beleidsdocumentatie, wat maakt dat de verspreiding vaak via deze actor plaatsvindt.

2.3 Policy transfer

Als vervolg op beleidsleren, dient beleidsoverdracht plaats te vinden. De policy transfer theorie beschrijft het overnemen van beleid of een programma van de ene regering door een andere regering. Het is een proces van het overdragen van informatie (Farkas, 1998, zoals beschreven in Wolman & Page, 2002). De meest gebruikte definitie van policy transfer komt van Dolowitz en Marsh (2000, p. 5, zoals beschreven in Marsh & Sharman, 2009) en luidt als volgt: “*Kennis over beleid, administratieve regelingen, instituties en ideeën in de ene politieke setting (verleden of heden), wat wordt gebruikt bij de ontwikkeling van beleid, administratieve regelingen, instituties en ideeën in de andere politieke setting*”. Volgens Dolowitz en Marsh (2000) kunnen er verschillende aspecten overgedragen worden. Hierbij kan gedacht worden aan beleidsdoelen, beleidsinhoud, beleidsinstrumenten, beleidsprogramma’s, instituties, ideologieën, ideeën, attitudes en negatieve lessen.

Minkman et al. (2018) hebben vier bouwstenen voor policy transfer opgesteld, aan de hand van beperkende en faciliterende factoren uit 180 empirische onderzoeken. Binnen dit onderzoek bepalen deze factoren bij elkaar of er sprake is van *policy adoption* en in welke vorm. Voor deze studie zijn enkel de vier factoren van invloed op de mate van policy transfer gebruikt. Het betreft omgevingsfactoren, overdraagbaarheid, proces design en adopteerbaarheid, welke leiden tot een bepaalde vorm van policy transfer. Belangrijke auteurs op het gebied van policy transfer zijn Wolman en Page (2002) en Dolowitz en Marsh (2000). De theorieën van deze auteurs zijn geïntegreerd in de factoren van invloed op het policy transfer proces. De factoren zijn hieronder verder toegelicht.

2.3.1 Omgevingsfactoren

Een belangrijke bouwsteen voor het policy transfer proces is de omgeving. Deze omgevingsfactoren spelen een rol in elke fase van het policy transfer proces, maar volgens Evans (2009) vooral in de uitvoeringsfase. Door Minkman et al. (2018) wordt onderscheid gemaakt tussen *policy arena*, *subsystem* en *general context*. De meeste omgevingsfactoren komen voor in de beleidsarena, wat tevens het belangrijkste aspect van de omgeving is bij het policy transfer proces. Het is afhankelijk van de concurrentie en het politieke klimaat. Een beleid kan op het juiste moment en op de juiste plaats zich voordoen, of er kan gebruikt gemaakt worden van een *policy window* (Minkman et al., 2018). Ook een verandering van overheid kan een rol spelen in het policy transfer proces. Een obstakel voor policy transfer kunnen de middelen en attitudes van politieke partijen zijn (Evans, 2009). Het tweede aspect

van Minkman et al. (2018) is het subsysteem, wat betrekking heeft op de beschikbaarheid van alternatief beleid in de institutionele en politieke context. Overdracht van beleid kan een alternatieve oplossing bieden voor een probleem. Een overdrachtsproces kan echter weer verstoord worden door de beschikbaarheid van alternatief beleid voor het overgedragen beleid. Er zijn meerdere oplossingen voor hetzelfde probleem. Daarentegen kan overdracht zich ook ontwikkelen in de afwezigheid van concurrerende beleidsmaatregelen. Evans (2009) en Dolowitz en Marsh (2000) halen deze beperkingen ook aan. Tot slot bepaalt de algemene context de randvoorwaarden voor actoren van de beleidsoverdracht. Dit is gevormd door de samenstelling van de samenleving, culturele omstandigheden en sociaaleconomische omstandigheden (Minkman et al., 2018). Wanneer binnen deze algemene context veel diversiteit bestaat, kunnen zich binnenlandse obstakels voordoen, welke gecombineerd worden met de binnenlandse publieke opinie (Evans, 2009). Ook dient rekening gehouden te worden met de politieke, bureaucratische en economische opinie. Media speelt hierbij een belangrijke rol, wat Dolowitz en Marsh (2000) ook benoemen als mogelijke beperking.

2.3.2 Overdraagbaarheid

Een volgende bouwsteen is de overdraagbaarheid van het beleid. Deze factoren komen voor in de verkenningsfase van policy transfer (Minkman et al., 2018). Het gaat in eerste instantie om het vermogen en de legitimiteit van de afzender om beleid over te brengen. Deze factor is eerder aangehaald bij de policy diffusion theorie. Het betreft hier ook de ervaring die de gemeente heeft op het gebied van het overgedragen beleid. Verder wordt gesteld dat beleid makkelijker over te dragen is wanneer er bestaande relaties zijn tussen afzender, adoptie en externe actoren (Minkman et al., 2018). Ook spreekt Minkman et al. (2018) over de tolerantie, wat bij de ontvangende actor mede bepalend is voor de overdraagbaarheid van beleid. Dit vermogen is bepaald door de mate waarin de actor open staat om beleid van elders te overwegen. Tot slot bepalen beleidskenmerken de overdraagbaarheid. Als beleid flexibel is en een lage contextafhankelijkheid heeft, wordt de mate van overdraagbaarheid vergroot. Daarbij is beleid met een bewezen effectiviteit een populair overdrachtsobject. Ook stellen Dolowitz en Marsh (1996) dat de complexiteit van een programma van invloed is op de overdraagbaarheid. In het framework (2000) is beleidscomplexiteit aangegeven als mogelijke beperking van het proces.

Rose heeft een aantal hypothesen geformuleerd omtrent de overdraagbaarheid van beleid. Beleid met een eenvoudig probleem, een enkel doel en een directe relatie tussen probleem en oplossing, heeft een grotere kans overgedragen te worden. Dit geldt ook voor beleid met weinig neveneffecten, veel informatie en eenvoudig te voorspellen uitkomsten (Dolowitz & Marsh, 1996). Ontvangers van informatie dienen de kwaliteit en relevantie van informatie die ze ontvangen te beoordelen, om te achterhalen of het beleid geschikt is voor eigen omgeving (Wolman & Page, 2002). Er kan namelijk een grote variëteit bestaan in de aard van het probleem en het doel van het beleid. Ook kan gedacht worden aan verschil in institutionele, politieke, culturele en historische context (Wolman, 1993, zoals beschreven in Wolman & Page, 2002). Mossberger en Wolman (2003) geven aan dat de beoordeling van informatie het moeilijkste onderdeel van policy transfer is en ook waar daarbij de meeste problemen binnen het proces voorkomen.

2.3.3 Procesontwerp

Voor de derde factor, het procesontwerp, is begonnen met een beschrijving van de vormen van beleidsoverdracht. Het proces van beleidsoverdracht leidt namelijk altijd tot een bepaald overdrachtstype. Wolman en Page (2002) spreken over het belang van het gebruik van informatie. Door Colin Bennet wordt onderscheid gemaakt tussen kennis van een programma, het gebruik van die kennis en de adoptie van het programma. In het framework van Dolowitz en Marsh (2000) wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende vormen van policy transfer. Het eerste onderscheid wat wordt gemaakt is tussen vrijwillige en gedwongen overdracht. Bij een rationele en actiegerichte benadering is sprake van vrijwillige overdracht (Evans, 2009). Dit soort overdracht is vaak het gevolg van ontevredenheid over het bestaande beleid. Wanneer de normale werkwijzen geen juiste oplossingen meer leveren, is het noodzakelijk om verder dan eigen grenzen te kijken (Dolowitz & Marsh, 1996). Naast vrijwillige overdracht bestaat er gedwongen overdracht, wat opgedeeld kan worden in directe gedwongen overdracht en indirecte gedwongen overdracht. De meest directe methode is wanneer een overheid een andere overheid dwingt om beleid te voeren. Supranationale instellingen spelen hierbij vaak een sleutelrol. De Europese Unie kan tegen de wil van het land en de wil van het volk beleid opdringen (Evans, 2009). Dit is een zeer zeldzame vorm van beleidsoverdracht. Bij indirecte gedwongen overdracht, ook wel *negotiated policy transfer*, spelen externaliteiten een belangrijke rol.

Deze externaliteiten komen voort uit onderlinge afhankelijkheden, wat overheden naar elkaar duwt om samen te werken voor oplossingen voor gemeenschappelijke problemen (Dolowitz & Marsh, 1996). Enkele factoren kunnen hiervoor als pushfactor werken, zoals technologie, wereldeconomie, internationale consensus of het gevoel van achterblijven op concurrenten. Hoewel het een proces van uitwisseling is, blijft het een indirecte dwingende vorm, omdat het ontvangende land weinig tot geen keuzevrijheid heeft (Evans, 2009).

Naast de gedwongen en vrijwillige overdracht maakt Rose onderscheid tussen vijf verschillende manieren hoe policy transfer uitgevoerd kan worden. Te weten: *copying*, *emulation*, *hybridization*, *synthesis* en *inspiration*. In veel literatuur ligt de voorkeur om hybridization en synthesis te combineren, wat betekent dat deze twee concepten zijn samengevoegd (Dolowitz & Marsh, 1996). De meest voor de hand liggende vorm van policy transfer is de directe overdracht, oftewel copying. Dit is de meest zeldzame vorm, waarbij een overheidsorganisatie een beleid, een programma of een institutie overneemt, zonder enige wijziging (Evans, 2009). Een vorm die vaker voorkomt is emulation, waarbij er adoptie plaatsvindt met aanpassing op verschillende omstandigheden binnen eigen gebied. Met deze vorm wordt een beleid, een programma of een institutie geaccepteerd, wat een standaard biedt voor het eigen ontwerp (Evans, 2009). Hybridization is de derde en meest gebruikte vorm van beleidsleren. Er worden combinaties gemaakt van kennis van buitenaf met kennis uit eigen organisatie (Marsh & Sharman, 2009). Tot slot de laatste vorm, inspiration, waarbij de ervaringen van andere plekken worden gebruikt als stimulans voor nieuwe ideeën (Wolman & Page, 2002).

Bij het policy transfer proces speelt de interactie tussen een belangrijke rol (Minkman et al., 2018). Het betrekken van alle belangrijke actoren is essentieel in het procesontwerp. Dit gaat in de vorm van coalities. Verder wordt gesteld dat het management van het overdrachtsnetwerk belangrijk is. Informatie kan uitgewisseld worden via zowel formele netwerken als ongestructureerde eenmalige gebeurtenissen. De afwezigheid van een samenhangend policy transfer netwerk is een grote beperking voor het policy transfer proces (Evans, 2009). Verschillende studies benadrukken het belang van een dicht beleidsnetwerk. Kenmerken van een dicht beleidsnetwerk omvatten informele relaties en face-to-face interactie. Door middel van dit netwerk kunnen middelen worden gemobiliseerd. Uitwisseling van informatie is binnen een dergelijk netwerk van groot belang (Wolman & Page, 2002).

Frames spelen een belangrijke rol, omdat informatie niet altijd op een neutrale manier wordt geïnterpreteerd en verwerkt. Bij de uitwisseling van informatie is het belangrijk dat er bewustzijn bestaat onder de beleidsmaker die het beleid wil overnemen (Mossberger & Wolman, 2003). Er dient nauwkeurige informatie te zijn over de doelen, het ontwerp en de feitelijke werking van het beleid. Communicatie speelt hier volgens Wolman & Page (2002) een belangrijke rol. Door middel van communicatie kunnen betrokken actoren informatie ontwikkelen en delen met elkaar, om op deze manier een wederzijds voordeel te behalen. Hierbij zijn producenten, ontvangers en afzenders van informatie vereist.

2.3.4 Adopteerbaarheid

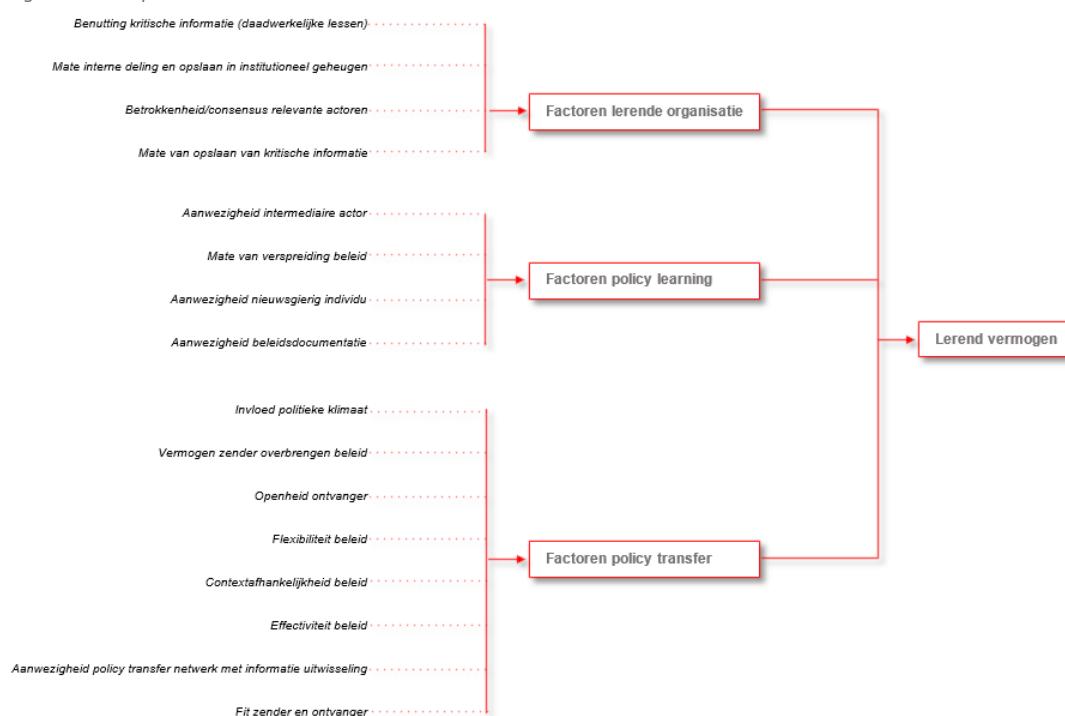
De laatste bouwsteen is de adopteerbaarheid van het overgedragen beleid, wat zich vooral voordoet in de latere fasen van het beleidsvormingsproces (Minkman et al., 2018). De eerste factor hierbij is de geschiktheid van het overgedragen beleid, wat een sleutelrol speelt bij de beleidsacceptatie. Verder is de fit tussen afzender van beleid en ontvanger van beleid van belang. Wanneer het beleid overeenkomt met de waarden en politieke doelstellingen van de ontvangende actor, wordt de overdraagbaarheid verhoogd (Minkman et al., 2018). Beleid met een hoge mate normatieve en institutionele fit is eenvoudiger te adopteren (Kerlin, 2009, zoals beschreven in Minkman et al., 2018). Ook wederzijdse aanpassing en begrip tussen zendende en ontvangende partij is onderdeel van de fit (Minkman et al., 2018). Culturele nabijheid is daarbij belang. Het ontbreken hiervan kan zich ontwikkelen als beperking (Dolowitz & Marsh, 2000). Ook dient er in zekere mate een fit te zijn in ideologie. Daarentegen stellen Jong en Bao (2007, zoals beschreven in Minkman et al., 2018) dat een vergelijkbare ideologie niet noodzakelijk is. Wederzijds begrip van culturele verschillen is belangrijker dan het hebben van een vergelijkbare cultuur. Taal is hierbij van groot belang (Dolowitz & Marsh, 2000). Volgens Evans (2009) is de implementatie van beleid een zeer belangrijk onderdeel van het policy transfer proces. Er moet een duidelijk implementatieperspectief zijn voordat het mogelijk is om de inhoud van de overdracht te identificeren. Daarnaast dient het beleid haalbaar te zijn (Dolowitz & Marsh), wat in relatie staat met de beschikbare middelen van de organisatie die het beleid wil overnemen. Er kan gedacht worden aan tijd, menselijke inzetbaarheid of financiële middelen (Minkman et al., 2018). Dolowitz en Marsh (1996) voegen hier nog de technologische middelen aan toe. Beleid kan niet worden overgedragen als het de technologische middelen van de ontvangende partij te boven gaat.

Wanneer technische en economische middelen niet beschikbaar zijn, is dit een beperking voor het proces (Dolowitz & Marsh, 2000). Ook Evans (2009) stelt dat technische implementatiebeperkingen het proces van policy transfer kunnen afremmen. Een gebrek aan middelen kan vaak leiden tot een mislukking van adoptie (Minkman et al., 2018). Een andere factor is de mogelijkheid om de beleidskoers te veranderen. Het is van belang dat de ontvanger van informatie de beslissingsbevoegdheid heeft om het beleid over te nemen. Naast voldoende organisatiecapaciteit en gunstige beleidskenmerken, moet de ontvangende actor de mogelijkheid hebben het beleidstraject te kunnen veranderen. Eerder gemaakte beslissingen zorgen voor padafhankelijkheid, wat zowel voordelig als nadelig kan werken voor beleidsoverdracht. Eerder gevoerd beleid kan een beperking vormen voor het policy transfer proces (Dolowitz & Marsh, 2000).

2.4 Conceptueel model

De combinatie van de theorie omtrent lerende organisaties, policy learning, policy transfer en de vier bepalende factoren daarbij resulteren in het lerend vermogen. Deze combinatie van theorieën geeft antwoord op de eerste deelvraag, die luidt als volgt: *“Welke factoren zijn volgens de lerende organisatieliteratuur, policy learning literatuur en policy transfer literatuur van invloed op het lerend vermogen van een organisatie?”* De bevindingen zijn weergegeven in het conceptueel model.

Figuur 2: Conceptueel model



H3. Methoden en technieken

In dit hoofdstuk zijn de methoden en technieken van de studie uitvoerig beschreven. Er is gestart met een algemene schets van de casestudy, waarna de selectie van de cases is uitgewerkt. Vervolgens is de dataverzameling van de studie aangehaald. Na de dataverzameling is de werkwijze met coderingsschema gepresenteerd. Het hoofdstuk is afgesloten met een toelichting op de procedures voor de data-analyse.

3.1 Casestudy

Dit onderzoek is gericht op het verklaren van het lerend vermogen van de gemeente Rotterdam en de toepassing daarvan op lerend vermogen in ontwikkeling. Er is gebruik gemaakt van een meervoudige vergelijkende casestudy, waarbij onderzoek is gedaan naar een smal domein bestaande uit een klein aantal onderzoekseenheden (Verschuren & Doorewaard, 2007). Het gaat om een holistische casestudie, omdat de cases in eerste instantie zijn beschouwd als een eenheid op zich (Yin, 1994, zoals beschreven in Peters, 1996). Hierdoor krijgen de cases veel diepgang en zijn de cases compleet onafhankelijk van elkaar bestudeerd. Vervolgens is de vergelijking gemaakt. Dit onderzoek is gericht op het vinden van nieuwe verbanden en nieuwe relevante constructen voor lerend vermogen van de gemeente Rotterdam. Een casestudy is een geschikte strategie voor het construeren van verklaringen met een diepgaand en integraal inzicht (Verschuren en Doorewaard, 2007). Om het lerend vermogen te achterhalen is dit diepgaande inzicht vereist. Er is specifiek gebruik gemaakt van de hiërarchische methode van een casestudy, waarbij het onderzoek in twee fasen is uitgevoerd (Verschuren & Doorewaard, 2007). De twee fasen zijn later toegelicht bij de caseselectie.

In dit onderzoek zijn kwalitatieve en inductieve onderzoeksmethoden toegepast, waarbij een dynamisch proces plaatsvindt. Een belangrijk kenmerk van een casestudy is dat vooraf niet beschikt kan worden over een kant-en-klaar conceptueel kader (Peters, 1996). Er is sprake van een lage mate van voorstructurering, wat het mogelijk maakt nieuwe inzichten omtrent lerend vermogen tijdens het onderzoek toe te passen (Verschuren & Doorewaard, 2007). Het definiëren, identificeren en operationaliseren van de begrippen vindt plaats tijdens het analyseproces door de aanvankelijke begrippen uit te werken op basis van wat het onderzoeksmateriaal aanreikt (Peters, 1996). Er bestaan geen vaste concepten waarlangs dit onderzoek kan worden uitgevoerd, wat maakt dat gebruik is gemaakt van globale en richtinggevende begrippen. Het betreft *sensitizing concepts*, die zijn gebruikt als startpunt voor

de benadering van empirie en steeds verder zijn ontwikkeld (Bowen, 2006). Hierdoor is de theorie voortdurend aangepast, wat uiteindelijk na afronding van de analyse heeft geresulteerd in een compleet conceptueel model. Er wordt verwezen naar het eerder genoemd conceptueel model in figuur 2, dat dient als een theoretische lens die gaandeweg het empirische onderzoek is aangescherpt. Dit complete conceptuele model is getoetst aan de data, wat vervolgens aantoont welke variabelen van invloed zijn. Dit is als figuur 6 terug te vinden in het analysehoofdstuk.

Deze casestudy is uitgevoerd door middel van kwalitatieve gegevens en kwalitatieve onderzoeksmethoden (Verschuren & Doorewaard, 2007). Dit is een geschikte manier voor het onderzoeken van lerend vermogen, omdat op een gedetailleerde manier onderlinge relaties en bevindingen in kaart zijn gebracht. Voor het onderzoeken van het lerend vermogen is het van groot belang om informatie-uitwisseling tussen experts te volgen, wat met deze methoden wordt gerealiseerd (Obinger, Schmitt & Starke, 2013). Zoals eerder genoemd, is in eerste instantie begonnen met een literatuuranalyse voor het onderzoek naar factoren die van invloed zijn op het lerend vermogen. Deze factoren worden gebruikt als sensitizing concepts, die steeds verder zijn aangescherpt bij de analyse van data. Vervolgens is binnen de vergelijkende casestudy gebruikt gemaakt van meerdere bronnen van data. Dit betreft expertinterviews met stakeholders en documentanalyses van bestaand schriftelijk of ander communicatiemateriaal (Jochems & Joosten, 2005).

3.2 Selectie cases

Het onderzoek bestaat uit twee fasen, waarbij de cases strategisch gekozen zijn. Deze strategische keuze is gebaseerd op de lage mate van kennis omtrent het onderwerp, wat resulteert in inductief onderzoek. In dat geval dient volgens Verschuren & Doorewaard (2007) exploratief onderzoek gedaan te worden, waarbij de cases zo veel mogelijk op elkaar lijken. Alle onderzochte cases bevatten kenmerken van lerend vermogen, die zijn gericht op het uitgaansleven en de veiligheidsbeleving. Dit vanwege de wens vanuit de gemeente Rotterdam om een project te starten voor de bevordering van het horecaklimaat en de veiligheid. Beide fasen zijn hier besproken, waarbij de cases kort zijn toegelicht.

3.2.1 Cases eerste fase

In de eerste fase zijn vier verschillende cases gebruikt om een verklaring te geven voor het huidige lerend vermogen van de gemeente Rotterdam. Deze cases zijn compleet onafhankelijk van elkaar bestudeerd. Voor de eerste fase zijn projecten gekozen die in de afgelopen vijf jaar in Rotterdam zijn uitgevoerd, waar aspecten van lerend vermogen in te vinden zijn. Daarbij is een mix van cases geselecteerd, waarbij zowel Rotterdam heeft geleerd van gemeenten, als waarbij andere gemeenten hebben geleerd van Rotterdam in het recente verleden. De eerste fase betreft een retrospectief onderzoek waarbij de empirie gevolgd wordt. Dit leidt tot uiteindelijk tot algemene aanbevelingen op het lerend vermogen. De vier gekozen cases voor de eerste fase zijn hieronder besproken.

Case A: Testkopers horeca

De naleving van het alcoholbeleid moet beter, daarom zet Rotterdam testkopers in. Testkopers zijn jong uitziende ambtenaren van de gemeente. Ze zijn minimaal achttien jaar, maar die leeftijd is hen niet van het gezicht af te lezen



(Gemeente Rotterdam, 2015). De pilot is uitgevoerd van september 2015 tot december 2015. De testkopers worden nu nog steeds ingezet. Diverse gemeenten maken gebruik van de inzet van testkopers. Rotterdam heeft dit idee overgenomen (Persoonlijke communicatie, Directie Veiligheid gemeente Rotterdam, 2019). Ervaringen van andere gemeenten zijn gebruikt als stimulans voor eigen beleid. Zo was informatie bekend over de aanpak in Utrecht, Breda en Eindhoven. Andersom leren andere gemeenten van de ervaringen van Rotterdam, zoals Delft en Goeree-Overflakkee (Persoonlijke communicatie, Toezicht & Handhaving gemeente Rotterdam, 2019).

Case B: Proef geluidssensoren Kruiskade en Lijnbaan

Op de Kruiskade en de Lijnbaan in Rotterdam is een proef gedaan met geluidssensoren, om zo het cameratoezicht intelligenter te maken (Gemeente Rotterdam, z.j.-b). In veel gemeenten zoals Den Haag, Amsterdam en Eindhoven is gekeken naar manieren voor de



ontwikkeling van een data gedreven gemeente met innovatieve middelen. Specifieke ideeën voor de proef zijn opgedaan in verschillende gemeenten waaronder Eindhoven, door middel van vele bezoeken aan het Living Lab Stratumseind (Persoonlijke communicatie,

projectdirecteur Stadsbeheer gemeente Rotterdam, 2019). In de proef in Rotterdam zijn combinaties gemaakt van kennis van buitenaf en kennis van binnen de organisatie. Amsterdam, Den Haag en Eindhoven zijn bezocht. Elke gemeente had een andere aanvliegroute en van elk van deze aanvliegroutes is informatie gebruikt (Persoonlijke communicatie, adviseur team communicatie Stadsbeheer, gemeente Rotterdam). De proef in Rotterdam is gestart in november 2018 en afgerond in januari 2019. Er is data verzameld die gebruikt kan worden voor wetenschappelijk onderzoek. Het doel van de proef was het verzamelen van data die gebruikt kan worden voor wetenschappelijk onderzoek. Het uiteindelijke doel van de proef was een bijdrage te leveren aan en het intelligenter maken van cameratoezicht in de stad en daarmee de openbare orde en veiligheid.

Case C: STAD in Europe

STAD in Europe is een project met als doel het aanpakken van zwaar alcoholgebruik, door de beschikbaarheid van alcohol in vier verschillende drinkomgevingen in te perken (STAD in



Europe, z.j.). Het originele STAD programma is ontwikkeld in Stockholm. In 2016 is het STAD in Europe programma begonnen. Het STAD programma uit Stockholm is toegepast in zeven pilot gebieden in zeven verschillende landen in Europa, waaronder Nederland (Möhle, Nijkamp, de Greef & Mulder, 2019). De gemeente Rotterdam heeft het STAD programma in een pilot vorm uitgevoerd in de festivalsetting, bij de strandopening van Hoek van Holland. Adoptie van beleid heeft plaatsgevonden, waarbij aanpassingen zijn gemaakt naar de omstandigheden van de gemeente Rotterdam. In hoofdlijnen is het beleid van Stockholm gebruikt, met een paar kleine verschillen. In deze case wordt kennis opgedaan door meerdere landen, zodat andere landen kunnen leren van deze kennis bij de eigen implementatie (Persoonlijke communicatie, Directie Veiligheid gemeente Rotterdam, 2019).

Case D: Pilot Schoon op de Dordtselaan

Op de Dordtselaan in Rotterdam zijn, in de vorm van een pilot, verschillende interventies getest om het vervuilgedrag te verminderen (Dijksterhuis & van Baaren, 2015). Dit project is



afgerond in 2015. Groene prullenbakken zijn een onderdeel van deze pilot, die meer afval blijken te vergaren dan de normale prullenbakken. De gemeente Rotterdam heeft de groene prullenbakken voor het eerst gezien in Kopenhagen, waarna dit voorbeeld vervolgens is

toegepast in de pilot in Rotterdam. Er is inspiratie opgedaan in andere gemeenten, wat vervolgens is gebruikt voor eigen beleid. De bevindingen van de pilot zijn gedeeld met verschillende gemeenten. Dit is gedaan door middel van vele presentaties en workshops bij congressen en afzonderlijke gemeenten (Persoonlijke communicatie, beleidsadviseur gemeente Rotterdam, 2019).

3.2.2 Cases tweede fase

Op basis van de verklaringen uit de eerste fase, is in de tweede fase actiegericht onderzoek gedaan naar cases waarbij lerend vermogen in ontwikkeling is. In actieonderzoek wordt praktijkgericht onderzoek gedaan, waarbij actie en onderzoek gecombineerd wordt. Er wordt kennis ontwikkeld en tegelijkertijd wordt de praktijk verbeterd (Van der Zouwen, 2018). Dit is het geval in de tweede fase, waarbij onderzoek is gedaan naar het lerend vermogen in ontwikkeling en tegelijkertijd is gekeken naar de inhoudelijke lessen die getrokken kunnen worden uit projecten van andere gemeenten. In eerste instantie is gekeken naar hoe het lerend vermogen verbeterd kan worden op basis van de theorie, door de verklarende factoren uit de eerste fase te spiegelen aan de cases uit de tweede fase. Dit zijn projecten uit Eindhoven en Amsterdam, die gekozen zijn vanwege de vraag vanuit de Directie Veiligheid van de gemeente Rotterdam: de wens om horecaoverlast te verminderen door middel van nieuwe innovatieve ideeën, zoals de aanpassing van de fysieke omgeving om gedrag van uitgaanspubliek te beïnvloeden (Persoonlijke communicatie, Directie Veiligheid Gemeente Rotterdam, 2019). Vervolgens is uitgebreid ingegaan op de inhoud van de projecten, zodat daadwerkelijke lessen kunnen worden geleerd, waaruit vervolgens stappen gezet kunnen worden binnen de gemeente Rotterdam. Het lerend vermogen van de Directie Veiligheid in de praktijk wordt aan de hand hiervan gestimuleerd. Dit leidt uiteindelijk tot zowel aanbevelingen omtrent het lerend vermogen als inhoudelijke aanbevelingen om het lerend vermogen te verbeteren in de praktijk. De twee gebruikte cases zijn hieronder toegelicht.

Case E: Living Lab Stratumseind Eindhoven

De Eindhovense uitgaansstraat het Stratumseind wordt gebruikt als levend laboratorium. Deze pilot loopt sinds 2015 en is nog steeds in werking. De toepassing van licht het meest opvallende element van Living Lab Stratumseind (Smart data city, z.j.). De ervaringen uit het Living Lab Stratumseind hebben echter niet enkel betrekking op



experimenten met licht. Er worden ook andere preventieve maatregelen ingezet voor zintuigbeïnvloeding, zoals experimenten met geur en de inrichting van de omgeving. De gemeente Rotterdam is op zoek naar innovatieve ideeën voor de bevordering van het horecaklimaat en heeft interesse in aspecten van het Living Lab Stratumseind (Persoonlijke communicatie, Directie Veiligheid gemeente Rotterdam, 2019).

Case F: Pilot Gastvrij en Veilig Rembrandt- en Thorbeckeplein

Op het Rembrandtplein en Thorbeckeplein in Amsterdam nemen de gemeente, horeca en politie maatregelen om het uitgaansgeweld en overlast terug te dringen (Gemeente Amsterdam, z.j.). Dit is uitgevoerd in een pilot van drie jaar, die is



gestart op 1 juli 2015 en is afgerond op 1 juli 2018, waarbij zeer uiteenlopende maatregelen zijn getroffen (Gemeente Amsterdam Directie Openbare Orde en Veiligheid, 2018). De gemeente Rotterdam is op zoek naar ideeën voor de bevordering van het horecaklimaat, waarbij eventueel mogelijkheden liggen in de aanpassing van de fysieke omgeving. Deze pilot in Amsterdam is daar een goed voorbeeld van en hier wil Rotterdam lessen uit trekken voor het eigen beleid (Persoonlijke communicatie, Directie Veiligheid gemeente Rotterdam, 2019).

3.3 Dataverzameling

Voor deze vergelijkende casestudy is een mixed method gehanteerd. Dit is gedaan door middel van literatuurstudie, expertinterviews met stakeholders en documentanalyse van bestaand schriftelijk of ander communicatiemateriaal (Jochems & Joosten, 2005). Voor de beantwoording van de eerste deelvraag is een literatuurstudie uitgevoerd. Voor de uitvoering van de casestudy is als eerste gebruik gemaakt van semigestructureerde diepte-interviews met beleidsmakers, projectmanagers en andere relevante actoren binnen het proces van de projecten (Peters, 1996). Het gebruik van interviews heeft vele voordelen. Hiermee kunnen onder andere de diepgaande motieven van betrokken actoren achterhaald (Obinger et al., 2013). De hoeveelheid interviews binnen deze studie is niet van tevoren vastgesteld. Er is data verzameld totdat er verzadiging optreedt. Ook is documentanalyse uitgevoerd van verschillende documenten zoals beleidsdocumenten, vergaderverslagen, mediaberichten en beleidsevaluaties. Ook deze data is verzameld totdat verzadiging optreedt.

3.3.1 Selectiemethoden en respons

Documenten

Bij elke case is begonnen met een uitvoerige online zoektocht naar documenten, zodat op de juiste manier is geanalyseerd met wie gesproken dient te worden en welke aspecten relevant zijn. Hierbij kan gedacht worden aan beleidsdocumenten, krantenberichten, websites, online publicaties enzovoort. Niet bij elke case zijn direct alle relevante documenten gevonden. In de interviews is verder geïnformeerd naar belangrijke documentatie, zodat er een compleet beeld van de documenten in kaart is gebracht. In bijlage III is terug te vinden welke documenten zijn geanalyseerd.

Interviews

Naast de documentanalyse zijn diverse diepte-interviews afgenomen met relevante actoren. Voor de eerste fase van het onderzoek zijn de persoonlijke contacten van de Directie Veiligheid van de gemeente Rotterdam gebruikt voor het benaderen van relevante actoren bij de cases. Dit is gedaan bij case A, case C en case D. Bij case B is de eerste relevante actor in kaart gebracht door middel van een online zoektocht. Uit de eerste gesprekken met relevante actoren zijn meerdere ingangen voor verdere verdiepende gesprekken voortgekomen. Het betreft *snowball sampling*, waarbij is doorverwezen naar andere relevante actoren binnen de cases (Verschuren & Doorewaard, 2007). Voor de eerste fase is tot slot een aanvullend interview afgenomen met de adviseur aanpak en veiligheid bij het CCV, met wie contact is verkregen via de persoonlijke connecties. In de tweede fase van het onderzoek is in case E ook door middel van persoonlijke connecties contact gelegd. Ook is intern het gesprek aangegaan met een betrokken actor bij dit project. Voor case F is contact gelegd met een relevante actor, wiens naam verkregen is na een online zoektocht. In bijlage IV zijn de afgenomen interviews en specificaties te vinden.

3.3.2 Validiteit en betrouwbaarheid

Validiteit

Voor de ontwikkeling van de verklaring voor het lerend vermogen van de gemeente Rotterdam, is gestart met een literatuuronderzoek naar factoren van invloed. Het betreft de theorie omtrent de lerende organisatie, policy learning en policy transfer. Het theoretisch perspectief op verklarende factoren is aangevuld naarmate het onderzoek vorderde, vanwege de nieuwe inzichten die zijn verkregen gedurende het onderzoeksproces. In deze studie is gezocht naar

indicatoren voor het theoretisch concept tijdens het proces. Zoals eerder benoemd is er sprake van een dynamisch proces, waarbij voortdurende aanpassing plaatsvindt. Per case is gezocht naar verschillende indicatoren, waarbij uiteindelijk een compleet theoretisch beeld geschetst is. Dit zorgt voor een bevordering van de begripsvaliditeit (Swanborn, 2013). Op deze wijze ontstaat een juiste wijze van verfijning van concepten.

Binnen deze studie is gekozen voor selectie op basis van minimumvariatie, waarbij cases betrekking hebben op het horecaklimaat en de veiligheid. Er zijn verschillen en overeenkomsten gezocht tussen de cases, zodat de basiskenmerken hiervan beter vastgesteld kunnen worden. Door middel van deze methode is voorkomen dat kwalitatief onvergelijkbare situaties met elkaar worden vergeleken (Jochems & Joosten, 2005). Dit is van belang, omdat bij deze studie geen beroep kan worden gedaan op een grote aselechte steekproef, vanwege de casestudy als gekozen onderzoeksdesign (Peters, 1996). Naarmate minder gevallen worden bestudeerd, is het moeilijk om de bevindingen grootschalig te generaliseren (Verschuren & Doorewaard, 2007). Ook ligt de focus van deze studie op de Directie Veiligheid van gemeente Rotterdam, en wel specifiek op horeca. Dit maakt het moeilijk een algemeen geldende theorie te ontwikkelen. Door middel van een zorgvuldige selectie van de cases, kunnen vergelijkbare steden als Rotterdam binnen Nederland lessen trekken uit de studie. Hierbij kan gedacht worden aan vergelijkbare grootte en vergelijkbare problematiek binnen het horecaklimaat. Daarnaast is de externe validiteit ondervangen door de diepgang en wendbaarheid van het onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2007).

Een andere manier om de externe validiteit te ondervangen, is de hoge mate van interne validiteit van het onderzoek. Verschillende vormen van triangulatie zijn toegepast voor de bevordering van de interne validiteit van dit onderzoek. Ten eerste is de methode triangulatie toegepast (Verschuren & Doorewaard, 2007). Er is gebruik gemaakt van een combinatie van literatuurstudie, face-to-face interviews en inhoudsanalyses van schriftelijk materiaal. Verschillende waarnemingsmethoden zijn naast elkaar gebruikt (Peters, 1996). Datatriangulatie is een tweede vorm die van toepassing is binnen deze studie. Er zijn verschillende databronnen naast elkaar geraadpleegd (Peters, 1996). Tot slot is diepgang binnen het onderzoek gecreëerd door het gebruik van meerdere bronnen, de zogenoemde bronnentriangulatie (Verschuren & Doorewaard, 2007). De meest relevante auteurs binnen de policy transfer literatuur zijn aangehaald, voor een compleet beeld van het concept in de literatuurreview. Binnen deze studie zijn verschillende vormen van triangulatie naast elkaar gehanteerd, waardoor er sprake is van multiple triangulatie (Peters, 1996). Hierdoor is

eenzijdigheid binnen het onderzoek voorkomen, waardoor theoretische validiteit is gewaarborgd (Boeije, 2010).

Betrouwbaarheid

Zoals eerder benoemd, betreft deze studie een dynamisch proces waarbij theorie en empirie hand in hand gaan. De standaard werkwijzen van betrouwbaarheid behoren bij deze casestudy niet tot de mogelijkheden. Dit komt omdat het theoretisch raamwerk, en de daarmee samenhangende topiclijsten en coderingsschema's, zich in de loop van het onderzoek ontwikkelen (Peters, 1996). Om dit te ondervangen zijn de procedures van het onderzoek zodanig beschreven dat het proces van het onderzoek navolgbaar is. Voor de betrouwbaarheid is de gehanteerde procedure van het onderzoek expliciet en systematisch weergegeven. De data-analyse en dataverzameling en de verantwoording daarvan zijn uitvoerig besproken, waarbij de uitgevoerde handelingen precies te volgen zijn. Daarbij is het verzamelde materiaal precies gedocumenteerd, wat het mogelijk maakt de data te controleren (Jochems & Joosten, 2005). Verder is interne consistentie gewaarborgd door elke enkele case apart en op dezelfde manier te beoordelen. Zoals eerder benoemd is elke case beschouwd als een eenheid op zich en daarbij is elke case afzonderlijk bestudeerd. Deze afzonderlijke bestudering is gedaan in de eerste fase van het onderzoek. Na de analyse van de cases op zich, kunnen de cases met elkaar worden vergeleken en met elkaar in verband worden gebracht (Verschuren & Doorewaard, 2007). Deze vergelijking van cases heeft plaatsgevonden in fase twee van het onderzoek.

3.4 Data-analyse

Voor de analyse van de gegevens zijn, vanwege de verschillende soorten data binnen de casestudy, meerdere methoden toegepast. De documenten en interviews zijn geanalyseerd aan de hand van een coderingsschema. Voor de vergelijking van de cases is een datamatrix gebruikt. Tot slot zijn tijdens de analyseprocedure tussentijdse bevindingen vastgesteld, aan de hand van expertmeetings.

3.4.1 Coderingsschema

Na de dataverzameling is, aan de hand van de literatuurreview, een coderingsschema opgesteld. Dit coderingsschema heeft zich tijdens het proces ontwikkeld en is steeds opnieuw aangescherpt. Het schema is steeds verder aangevuld op basis van inzichten verkregen uit de verschillende databronnen. De begrippen uit de literatuurreview zijn observeerbaar gemaakt

door middel van de coderingen, die leidraad bieden voor de data-analyse. De data is latent gecodeerd. Bij latent coderen wordt de interpretatie van de onderzoeker gebruikt om een dieper begrip te krijgen van de betekenis van onderliggende fenomenen (Saldaña, 2013). Het coderingsschema is te vinden in bijlage V.

3.4.2 Documentanalyse

In dit onderzoek zijn in totaal 16 documenten geanalyseerd. Alle geanalyseerde documenten zijn in de tabel in bijlage III weergegeven. In dit onderzoek is de analyse gedaan aan de hand van een kwalitatieve benadering, waarbij de interpretatie van teksten belangrijk is (Krippendorff, 2013). Bij de documentanalyse is gebruik gemaakt van de latente inhoud, voor wat betreft de interpretatie van teksten. Het gaat om het duiden, het begrijpen en het onder een label plaatsen van inhoud (Verschuren & Doorewaard, 2007). Het onder een label plaatsen van de inhoud is gedaan door middel van het coderingsschema, wat ook gebruikt is voor de analyse van interviews. Alle documenten zijn gecodeerd aan de hand van het complete coderingsschema.

3.4.3 Interviewanalyse

Binnen dit onderzoek zijn in totaal 14 interviews afgenomen en geanalyseerd. Alle afgenomen en geanalyseerde interviews zijn te vinden in tabel bijlage IV. Voorafgaand aan het afnemen van interviews is een interviewgids opgesteld, die zich gedurende het proces heeft ontwikkeld. Voor de twee fasen in het onderzoek zijn twee verschillende interviewgidsen gebruikt. De interviewgids voor de eerste fase is terug te vinden in bijlage I en de interviewgids voor de tweede fase is terug te vinden in bijlage II. De afgenomen interviews zijn opgenomen, wat het mogelijk heeft gemaakt om deze achteraf te transcriberen. De opnamen zijn woordelijk getranscribeerd en handmatig gecodeerd. Voorafgaand hieraan is, zoals eerder benoemd, een coderingsschema opgesteld. Door middel van het coderingsschema zijn de transcripten van de interviews onafhankelijk van elkaar latent gecodeerd, waarbij het gaat om de interpretatie van de data. Elk interview is uiteindelijk aan de hand van het complete coderingsschema gecodeerd, waardoor alle van belang zijnde aspecten uit elk interview zijn gehaald.

3.4.4 Datamatrix

Voor de vergelijking van de cases is in het analysehoofdstuk gebruik gemaakt van een datamatrix. Deze methode zorgt ervoor dat de resultaten op een overzichtelijke en gestructureerde wijze zijn gepresenteerd. De matrix is een samenvatting van de coderingen van de data en is gebruikt om bepaalde patronen vast te stellen. In de matrix zijn per case de variabelen van invloed geclassificeerd. Deze classificatie op de datamatrix zijn voortgevloeid uit de resultaten van de latente coderingen van de data.

3.4.5 Expertmeetings

Tijdens het analyseproces zijn tussentijdse bevindingen vastgesteld. Dit heeft plaatsgevonden in fase twee van het onderzoek. In deze fase zijn de tussentijdse bevindingen teruggekoppeld aan de betrokkenen van de cases. Door middel van expertmeetings zijn deze tussentijdse bevindingen besproken. Op deze wijze zijn de aanbevelingen tot stand gekomen door zowel onderzoek als overleg met het veld.

H4. Analyse en bevindingen

In dit hoofdstuk zijn de verkregen data uit de documentanalyse en de interviewanalyse gepresenteerd. Het hoofdstuk is opgedeeld in twee fasen. In de eerste fase is begonnen met een algemene case beschrijving, waarna vervolgens een verdiepende case vergelijking is gemaakt. Dit is gedaan aan de hand van een datamatrix, waarbij patronen zijn vastgesteld. De bevindingen van de eerste fase zijn afgesloten met het aangevulde conceptueel model. Hiermee wordt uiteindelijk antwoord gegeven op deelvraag twee en drie: “Wat is het huidig lerend vermogen bij de gemeente Rotterdam en hoe is dit gerelateerd aan de factoren van invloed op het proces?” en “Welke verklaringen kunnen voor het huidig lerend vermogen worden opgesteld?” In de tweede fase zijn de bevindingen van de eerste fase gespiegeld aan twee cases uit de tweede fase. De bevindingen van elke fase zijn afgerond met aanbevelingen, waarmee antwoord wordt gegeven op deelvraag 4: “Welke aanbevelingen voor lopende projecten omtrent horeca en veiligheid volgen hieruit?”

4.1 Bevindingen eerste fase: huidig lerend vermogen en factoren

4.1.1 Algemene case beschrijving

De analyse van de eerste fase is begonnen met een algemene case beschrijving. De betrokken actoren, de rol van de gemeente Rotterdam en de aanwezigheid van een policy transfer netwerk zijn aangehaald.

Betrokken actoren

Om een compleet beeld te vormen van de cases, zijn de betrokken actoren in kaart gebracht. Deze zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel 1: Betrokken actoren per case

	Overheidsinstantie	Internationale organisatie	Niet-gouvernementele instantie	Onafhankelijke intermediaire actor
Case A	Gemeente Rotterdam	-	-	Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit
Case B	Gemeente Rotterdam	PS-Crimson	Philips Signify	-
Case C	Gemeente Rotterdam	Europese Unie	-	Trimbos Instituut
Case D	Gemeente Rotterdam	-	Dijksterhuis & Van Baaren	Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid

Bij alle vier de cases zijn de projecten tot stand gekomen vanuit de gemeente Rotterdam, wat maakt dat in alle cases een overheidsinstantie betrokken was. Bij twee van de vier cases was

een internationale organisatie betrokken, namelijk bij case B en case C. In case C is te zien dat intensief wordt samengewerkt met de internationale organisatie, door middel van een onafhankelijke intermediaire actor. *“Wij van Trimbos hebben het project uit Zweden naar Europa gebracht, en in Nederland specifiek naar Rotterdam”*, aldus respondent G. Bij case B is ook een samenwerking aangegaan met een internationale organisatie. Deze verliep echter in grotere mate via een niet-gouvernementele instantie. Zo stelt respondent D het volgende: *“Het is een mix van gemeentelijke organisaties uit verschillende landen, in combinatie met marktpartijen. Om het project vorm te geven hebben we een samenwerking gezocht met die marktpartijen”*. Ook in case D is de samenwerking gezocht met een marktpartij voor gedragsbeïnvloeding. Deze samenwerking is eveneens tot stand gekomen via een onafhankelijke intermediaire actor. *“Rijkswaterstaat speelt een hele belangrijke rol in het contact tussen gemeenten. Zij organiseren veel workshops, trainingen, congressen, enzovoort. Zo kwam ik in contact met iemand van de gemeente Rotterdam”*, vertelt respondent I. Tot slot is in case A kennis over het beleid verspreid via een onafhankelijke intermediaire actor. Dit blijkt uit het volgende citaat van respondent B: *“Goeree-Overflakkee kwam bij ons langs. Zij kwamen kennis over ons beleid te weten via de NVWA. Zij verspreidden het goede woord”*.

Rol gemeente Rotterdam

In de volgende sectie is de rol van de gemeente Rotterdam binnen de cases in kaart gebracht. Een gemeente kan zich opstellen als zowel ontvanger als zender van kennis, informatie en/of beleid. Ook is het mogelijk dat een gemeente eerst op zoek gaat naar informatie elders, het toepast in eigen beleid, en dit vervolgens weer deelt met andere gemeenten. Beide rollen worden dan vervuld. In tabel 2 staat weergegeven welke rol de gemeente Rotterdam heeft aangenomen binnen elke case uit de eerste fase.

Tabel 2: Rol gemeente Rotterdam per case

	Rol gemeente Rotterdam
Case A	Ontvanger / zender
Case B	Ontvanger
Case C	Ontvanger / zender
Case D	Ontvanger / zender

Zoals uit bovenstaande tabel blijkt, heeft de gemeente Rotterdam binnen elke case gefungeerd als ontvanger van kennis. In drie van de vier cases heeft Rotterdam beide rollen vervuld. Er zit echter verschil tussen de cases in hoeverre deze rollen zijn vervuld. Dit is verderop toegelicht. In case A, C en D heeft de gemeente Rotterdam gefungeerd als zowel ontvanger als zender van informatie. In case A blijkt dit uit het volgende citaat van respondent B: *“Zelf weten we iets van*

een paar andere gemeenten, maar dit gebruiken wij niet direct in onze werkwijze. Wel hebben andere gemeenten gekeken bij onze aanpak. Zowel mensen uit Delft als Goeree-Overflakkee zijn bij ons wezen kijken". Uit dit citaat blijkt dat de rol van zender in grotere mate wordt uitgevoerd, mede door het feit dat informatie uit andere gemeenten niet gebruikt is in eigen werkwijze. In case D is het vermogen van de gemeente Rotterdam als zender van informatie hoger dan in case A, vanwege de grotere mate van verspreiding in case D. Zo stelt respondent H: *"Wij hadden informatie ontvangen door de bijeenkomst van Rijkswaterstaat. Vervolgens hebben we het uitgevoerd en met succes. Zo hebben we onze ervaringen verder gedeeld met andere gemeenten door bijvoorbeeld presentaties".* De rol van zender en ontvanger is redelijk gelijk in case C. *"Wij hebben van het beleid van Stockholm geleerd. Elk land binnen dit project heeft de werkwijze van Stockholm gebruikt in een andere setting, en de input hiervan delen we met elkaar. We leren allemaal van elkaar en we leren allemaal aan elkaar, door onze ervaringen te delen met elkaar",* aldus respondent F. Enkel in case B heeft de gemeente Rotterdam alleen de rol van ontvanger vervuld, wat te zien is aan het volgende citaat van respondent D: *"We wilden weten wat een Living Lab nou precies is en daarvoor zijn we uiteraard naar Stratumseind geweest".* De gemeente Rotterdam was in deze case niet in staat om informatie door te zenden naar andere gemeenten, zo blijkt uit het citaat van respondent E: *"Na de publicatie in de media wilden verschillende partijen wel meer weten van ons project. Maar goed, we hadden gewoon nog niks omdat het allemaal zo traag ging. Dan gaan gemeenten hun eigen stappen zetten en kijken hoe ze zelf verder kunnen".* Over de rol van de gemeente Rotterdam in het algemeen stelt een aantal respondenten dat Rotterdam vaak de rol van grote gemeente met ervaring inneemt, ofwel de rol van zender van informatie. Zo stelt respondent M het volgende: *"In de bijeenkomsten laat Rotterdam graag zien wat het doet. De kleine gemeenten stellen zich vaker vragend op. Dit heb ik Rotterdam nog niet zo zien doen".* Respondent L voegt hier nog het volgende aan toe: *"Als Amsterdam, Rotterdam en Eindhoven lopen we wel een eind voor, maar we denken ook vooral dat we een eind voor lopen. En als je praat met Haarlem, Breda of Zwolle merk je dat zij eigenlijk een veel betere benadering voor een bepaald probleem hebben".*

Aanwezigheid policy transfer netwerk

Een belangrijk aspect bij lerend vermogen is dat beleidsoverdracht plaatsvindt, ook wel policy transfer. Er dient een policy transfer netwerk te zijn, waarbinnen informatie wordt uitgewisseld in de vorm van globale verkenning en/of verdiepende informatie uitwisseling. Uit de data blijkt dat bij elke case sprake is van een policy transfer netwerk. Binnen elke case heeft informatie

uitwisseling plaatsgevonden. In case A blijkt dat uit het volgende citaat van respondent B: *“Goeree-Overflakkee zocht contact met ons en wilde weten hoe wij het aanpakken. Ik heb wat informatie gestuurd en ze hebben een avond met ons meegelopen”*. Verdiepende informatie uitwisseling heeft plaatsgevonden in een netwerk van beleidsoverdracht. Zo ook in case B, wat blijkt uit een citaat van respondent D: *“Meerdere malen zijn we met de gemeente wezen kijken in het Stratumseind in Eindhoven”*. Ook in case C is een netwerk aanwezig, waarbij verdiepende informatie uitwisseling heeft plaatsgevonden door middel van face-to-face interactie. *“Een Zweedse politiemans is de Rotterdamse handhaving komen trainen”*, aldus respondent G. Daar wordt nog het volgende aan toegevoegd: *“Na afronding hebben alle landen de resultaten gepresenteerd in een bijeenkomst op Mallorca”*. Tot slot is binnen case D ook sprake van informatie uitwisseling binnen een policy transfer netwerk. Hierover stelt respondent J het volgende: *“Rijkswaterstaat organiseert congressen, bijeenkomsten, trainingen, workshops, en ga zo door. Hier is veel informatie uitwisseling en kennisdeling tussen gemeenten, zo ook omtrent de groene prullenbakken”*. Deze bevindingen tonen aan dat Rotterdam als gemeente actief participeert in netwerken waarbinnen kennis wordt gedeeld. Rotterdam haalt kritische informatie binnen en deelt kritische informatie met anderen. Dit betekent echter niet dat deze lessen in elk geval benut worden in eigen beleid. De aanwezigheid van een policy transfer netwerk en de participatie van de gemeente Rotterdam daarin is niet genoeg voor een hoog lerend vermogen. Binnen alle vier de cases wordt geparticipeerd in een policy transfer netwerk, waar vervolgens de score op lerend vermogen verschillend is. Deze bevinding is bij de patronen van de eerste fase verder toegelicht.

4.1.2 Datamatrix eerste fase

Voor de vergelijking van de cases is gebruik gemaakt van een datamatrix, die dient als totaaloverzicht voor de factoren van invloed op lerend vermogen. De scores binnen de matrix zijn gebaseerd op de latente coderingen van de data. In de kolommen van de matrix is de case selectie terug te vinden met de vier cases van de eerste fase. In de rijen van de matrix staan de relevante variabelen die voortvloeien uit de literatuurreview, gespecificeerd op de lerende organisatietheorie, policy learning theorie en policy transfer theorie. Er is gestart met de algemene score op lerend vermogen. Deze score komt voort uit de afzonderlijke scores van de drie theorieën. Deze afzonderlijke scores zijn aan de hand van overzichtelijke tabellen toegelicht in de volgende sectie van de analyse, waarbij de patronen worden aangehaald. Enkele variabelen uit de literatuurreview zijn niet relevant gebleken voor het lerend vermogen.

Deze variabelen zijn geschrapt uit de datamatrix, zodat enkel de variabelen van invloed overblijven. De originele datamatrix is te vinden in bijlage VI.

Tabel 3: Datamatrix eerste fase

		Case A	Case B	Case C	Case D
	Lerend vermogen	Laag	Gemiddeld	Hoog	Hoog
Lerende organisatie	① <i>Mate benutting kritische informatie in daadwerkelijke lessen</i>	Laag	Laag	Hoog	Hoog
	Score op lerende organisatie	Laag	Laag	Hoog	Hoog
Policy learning	② <i>Aanwezigheid onafhankelijke intermediaire actor</i>	Ja	Nee	Ja	Ja
	③ <i>Mate van verspreiding beleid</i>	Gemiddeld	Gemiddeld	Hoog	Hoog
	④ <i>Aanwezigheid beleidsdocumentatie</i>	Nee	Nee	Ja	Ja
	Score op policy learning	Gemiddeld	Gemiddeld	Hoog	Hoog
Policy transfer	⑤ <i>Vermogen en legitimiteit/ervaring zender</i>	Laag	Hoog	Hoog	Hoog
	⑥ <i>Openheid ontvanger</i>	Laag	Gemiddeld	Hoog	Hoog
	⑦ <i>Flexibiliteit beleid</i>	Laag	Laag	Hoog	Hoog
	⑧ <i>Effectiviteit beleid</i>	Gemiddeld	Laag	Hoog	Hoog
	Score op policy transfer	Laag	Gemiddeld	Hoog	Hoog

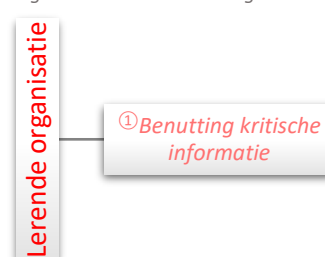
4.1.3 Patronen

Uit het bovenstaande totaaloverzicht, in de vorm van een datamatrix, zijn acht patronen afgeleid, die leiden tot het uiteindelijke lerend vermogen binnen de verschillende cases. Dit is opgesplitst aan de hand van de theorie van lerende organisatie, policy learning en policy transfer. De datamatrix is toegelicht door middel van overzichtelijke tabellen met tussenscores, die per theorie zijn aangehaald. Er is begonnen met de lerende organisatie, vervolgens de policy learning theorie en tot slot de policy transfer theorie. Deze afzonderlijke scores van lerende organisatie, policy learning en policy transfer bij elkaar vormen de score op het lerend vermogen.

Lerende organisatie

Uit de datamatrix blijkt dat één factor, afkomstig uit de lerende organisatie, van invloed is. Deze factor is weergegeven in figuur 3 en is hieronder toegelicht.

Figuur 3: Factor lerende organisatie



Een lerende organisatie is in staat kritische informatie te verwerken en te benutten om bestaand beleid te herzien en te verbeteren, wat resulteert in daadwerkelijke lessen^①. Dit is een cruciale conditie in het lerend vermogen, zoals dit ook is terug te zien in de datamatrix. Er is een patroon af te leiden, waarbij cases die hoog scoren op deze factor, te weten case C en case D, ook hoog scoren op het lerend vermogen. De cases die laag of gemiddeld scoren op dit aspect, te weten case A en case B, scoren daarmee niet meer dan gemiddeld op lerend vermogen. De scores per case zijn hieronder toegelicht.

Case A heeft een lage score op de mate van benutting van kritische informatie in daadwerkelijke lessen. Zoals in een eerder genoemd citaat van respondent B, is gekeken naar de aanpak van enkele gemeenten, wat vervolgens geen invloed heeft gehad op de vormgeving van eigen beleid. Er zijn geen lessen getrokken uit de beschikbare informatie. *“Er is geen werkprotocol of afspraken. We doen het gewoon”*, aldus respondent B. Dit verklaart de lage score op de mate van benutting van kritische informatie. Deze werkwijze wordt herkend door respondent E van case B: *“Vaak gaan we in de stand van, we gaan het maar gewoon doen”*. In tegenstelling tot case A, is in case B wel actief informatie verzameld. Deze informatie is echter niet gebruikt in het daadwerkelijke beleid. Hierover stelt respondent E het volgende: *“Ik heb vooral informatie uit Eindhoven gevraagd over de constructie waarin zij opereren, wat de meest interessante les is. Dit hebben we intern teruggegeven. Dit is bij een aanbeveling gebleven”*. Van de kritische informatie is geen gebruik gemaakt, wat resulteert in een lage score op de benutting van kritische informatie. In tegenstelling tot case A en case B, is bij case C en case D kritische informatie in hoge mate benut en heeft het geresulteerd in daadwerkelijke lessen. De hoge score van case C op benutting van kritische informatie blijkt uit het volgende citaat van respondent G: *“In de STAD aanpak in Zweden wordt gebruik gemaakt van drie componenten voor de aanpak. Dit hebben wij ook gebruikt. In Zweden hebben ze ook heel erg geluisterd naar wat de mensen nodig hebben en samen met hen iets te maken. Dat hebben we hier ook geprobeerd”*. De binnengehaalde informatie uit Stockholm is daadwerkelijk gebruikt in het beleid in Rotterdam. In case D was de kennis afkomstig van een andere gemeente, maar ook van een marktpartij. Deze marktpartij heeft kritische informatie uit de literatuur gehaald. *“Het is in de literatuur bekend dat opvallende kleuren aantrekt. Groene prullenbakken waren daarmee een goede test”*, aldus respondent H. Deze kritische informatie is in het beleid van de gemeente Rotterdam gebruikt, wat een hoge score op de benutting van kritische informatie aantoont.

Concluderend voor de lerende organisatietheorie is in onderstaande tabel aangegeven wat de score per case is, die ook is gepresenteerd in de datamatrix. Case A en case B scoren beide laag op de benutting van kritische informatie, wat erin resulteert dat beide cases laag score op de lerende organisatie. In case C en case D is de benutting van kritische informatie hoog. Dit verklaart de hoge score op de lerende organisatie.

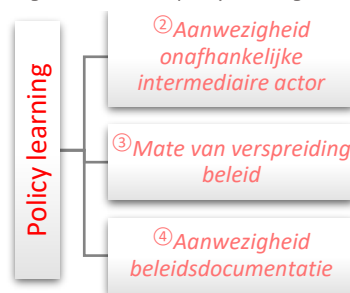
Tabel 4: Score lerende organisatie per case

	Score lerende organisatie
Case A	Laag
Case B	Laag
Case C	Hoog
Case D	Hoog

Policy learning

Uit het algemene overzicht van de datamatrix blijkt dat twee factoren van invloed zijn op de score op policy learning. Deze patronen zijn weergegeven in figuur 4 en zijn hieronder verder toegelicht.

Figuur 4: Factoren policy learning



Als een organisatie aan policy learning wil doen, is het van belang dat onafhankelijke actoren worden meegenomen in het beleidsnetwerk. Een opvallend patroon is af te leiden uit de datamatrix omtrent de samenwerking met een onafhankelijke intermediaire actor^②. Zo'n actor fungeert als link tussen de zender van kennis en de ontvanger van kennis. Het belang van deze link wordt benadrukt door respondent M, werkzaam bij een bedrijf dat fungeert als link tussen gemeenten. "Ik kijk wat er in de praktijk gedaan wordt aan veiligheid en hoe andere daarvan kunnen profiteren. Het ene beleid is werkzaam voor de ene gemeente en ik probeer de vertaalslag te maken voor andere gemeenten". Het contact dat wordt verzorgd via deze actor, wordt vervolgens verder overgelaten aan de gemeenten zelf. "Wij brengen het samen en proberen het dan weer los te laten. We willen het vooral laten zien". Dit toont het belang van de rol van deze actor aan en tevens het belang van het verdiepende contact tussen gemeenten wat erop volgt.

Er zijn drie cases waarbij een samenwerking heeft plaatsgevonden met een onafhankelijke intermediaire actor, te weten case A, case C en case D. Er zit echter een verschil tussen de samenwerkingen binnen deze cases. Zo is bij de cases met een hoge score op lerend vermogen, te weten case C en case D, kennisuitwisseling tot stand gekomen door middel van een onafhankelijke intermediaire actor. Zo stelt respondent F van case C het volgende: "Het

project kwam naar ons via het Trimbos Instituut. Zij hadden van dit project gehoord en wilden het naar Nederland brengen. Uiteindelijk kwamen ze bij ons in Rotterdam". De aanwezigheid van deze link heeft ervoor gezorgd dat de gemeente Rotterdam heeft deelgenomen aan een policy learning proces. Dit geldt ook voor case D, waar de rol van onafhankelijke intermediaire actor is vervuld door Rijkswaterstaat. Respondent J stelt het volgende: *"Wij spelen een belangrijke rol in het bij elkaar brengen van mensen en kennis uit gemeenten. Wij organiseren allerlei soorten sessies waarbij de partijen bij elkaar komen".* Binnen deze twee cases is de samenwerking intensief gebruikt. In case A is deze samenwerking ook aanwezig geweest, dit is echter minder intensief gebruikt. In case A heeft de gemeente Rotterdam geen informatie van buiten gebruikt voor eigen beleid. Er was wel kennisuitwisseling, tot stand gekomen door de onafhankelijke partij. *"Met de NVWA werken wij veel samen en via hen kwamen andere gemeenten te weten over ons beleid",* zo stelt respondent B. Case B is de enige case waarbij geen samenwerking met een intermediaire actor heeft plaatsgevonden. Binnen deze case is op eigen initiatief contact gezocht met andere gemeenten voor kennis. Voor de start van het project was de gemeente Rotterdam afhankelijk van de benadering van een marktpartij. *"Phillips Signify heeft ons benaderd en hier werken wij mee samen",* aldus respondent C.

Een andere bepalende factor van policy learning is policy diffusion. De afzender van kritische informatie dient het vermogen te hebben om kennis te verspreiden^③. Het patroon wat bij deze factor terug is te zien is dat case A en case B, met niet hoger dan een gemiddelde score op zowel policy learning als lerend vermogen, beide gemiddeld scoren op dit aspect. Case C en case D scoren hoog op de mate van verspreiding van beleid.

Bij case A is binnen de gemeente Rotterdam niemand bezig met het actief verspreiden van het gevoerde beleid. De onafhankelijke tussenpartij waar mee wordt samengewerkt verspreidt wel de ervaringen van Rotterdam, wat ervoor heeft gezorgd dat andere gemeenten contact hebben gezocht. Dit blijkt uit het volgende citaat van respondent B: *"Wij werken veel samen met het NVWA. Zij verspreiden overal het goede woord van wat wij doen. Ook zijn ze bezig met een soort algemeen protocol, waar alle werkwijzen van testkopers van meerdere gemeenten in komen".* Dit toont de verspreiding van beleid uitgevoerd door de tussenpersoon aan. Dit, in combinatie met het feit dat binnen de gemeente niemand actief bezig is met het verspreiden van het beleid, resulteert in een gemiddelde score op policy diffusion voor case A. Bij case B geldt hetzelfde, waarbij de gemeente Rotterdam niet actief informatie over het beleid verspreid. De marktpartij waarmee wordt samengewerkt doet dit wel, vanwege het

belang dat zij hierbij hebben. *“Die werken ook samen met andere gemeenten natuurlijk. Volgens mij werkt Eindhoven ook met deze partij”*, aldus respondent C. Binnen deze case geldt hetzelfde als bij case A, wat resulteert in een gemiddelde score op beleidsverspreiding voor case B. Case C scoort hoog op de mate van verspreiding van beleid. Het Trimbos Instituut uit case C was de partij die de kennis van alle landen, na het afronden van de pilot, heeft verzameld en verder heeft verspreid. *“We halen de kennis op, stoppen het in een manual en we geven het weer terug”*, aldus respondent G. Ook heeft de gemeente Rotterdam binnen deze case zelf een rol gespeeld in het verspreiden van de kennis naar buiten. Dit is gedaan door middel van een eindpresentatie met alle bevindingen met alle deelnemende landen, zo stelt respondent F. De verspreiding van zowel de gemeente Rotterdam als de externe actor resulteert in een hoge score op beleidsverspreiding. Tot slot case D, waarbij het succes van het beleid in Rotterdam werd verspreid naar andere gemeenten door de gemeente Rotterdam, de intermediaire actor en de marktpartij. De gemeente Rotterdam heeft meerdere presentaties gegeven bij andere gemeenten en landelijke congressen. Daarbij stelt respondent J over de intermediaire actor het volgende: *“Wij halen de kennis op en vervolgens geven we weer kennis mee”*. Tot slot stelt respondent I over de marktpartij: *“Dit komt door publicaties van ons. Ook komen wij op congressen waarbij wij deze informatie weer verder verspreiden”*. De combinatie van beleidsverspreiding door de gemeente, de tussenpartij en de marktpartij resulteert in een hoge score op de mate van verspreiding van beleid.

Aanvullend blijkt dat de interne deling binnen de gemeente Rotterdam laag ligt. De respondenten die ervaring hebben met kennisdeling met Eindhoven tonen dit aan. Zo stelt respondent D het volgende: *“Stratumseind is in de loop van de jaren door tientallen mensen uit Rotterdam bezocht, zonder dat we het van elkaar weten. Er wordt al heel veel gedaan in Rotterdam, maar we weten het niet van elkaar. Er is geen juiste afstemming”*. Zo stelt ook de beleidsadviseur binnen de Directie Veiligheid, respondent F: *“Er is al zo veel, maar we weten het gewoon niet van elkaar”*. Dit wordt bevestigd door de respondent uit Eindhoven: *“Tussen de verschillende afdelingen binnen gemeenten spelen allerlei andere dingen. Over de silo heen denken is vaak een probleem. De mensen hebben haast geen contact, wat het moeilijk maakt om integraal te kijken”*. Dit toont de lage mate van beleidsverspreiding binnen de gemeente Rotterdam aan.

Tot slot is een belangrijk aspect van de policy learning theorie dat een organisatie mogelijkheden biedt kennis te delen met andere gemeenten, door middel van onder andere

documentatie⁴. Zonder documentatie is er voor gemeenten geen mogelijkheid te leren van beleid, omdat er simpelweg niets over op papier staat. Ook hier is hetzelfde patroon terug te zien als bij het voorgaande aspect. In case A en case B, met een lage score op lerend vermogen, is weinig tot geen documentatie beschikbaar, terwijl in case C en case D, met een hoge score op lerend vermogen, uitgebreide beleidsdocumentatie op papier beschikbaar is. Patroon twee is hieronder verder toegelicht.

In bijlage III staan alle gebruikte en geanalyseerde documenten per case. Bij case A zijn enkele korte mediaberichten in diverse kranten te vinden en een kort persbericht vanuit de gemeente Rotterdam zelf. Daarbij stelt respondent B het volgende: *“Het is allemaal een beetje houwttje touwtje. Er staat niets op papier, dus we hebben ook niets om te delen of houvast te bieden aan andere gemeenten”*. Ook case B heeft, naast een korte informatiepagina op de gemeentewebsite, geen verdere openbare publicaties. Bij case C en case D is dit een ander verhaal. Zo is bij case C een uitgebreide website gelanceerd met alle informatie over STAD in Europe. Op deze website zijn documenten te vinden waarbij de resultaten zijn gepubliceerd, zoals de manual en het evaluation report. *“Over Zweden is heel veel gepubliceerd”*, aldus respondent G. Deze documenten zijn voor heel Europa toegankelijk. Zo staat in de manual het volgende weergegeven: *“This manual ‘...’ contains a roadmap for the implementation of the STAD method including the lessons learned from SiE”*. Dit maakt het voor andere gemeenten mogelijk lessen te trekken uit het uitgevoerde project. Ook binnen case D is hiervoor de mogelijkheid. Vanwege de uitgebreide documentatie van de betrokken marktpartij, is het beleid bij andere gemeenten binnen Nederland terecht gekomen. Dit is te zien aan het beleidsdocument over de aanpak in Rotterdam, en daarbij het beleidsdocument over de aanpak in Amsterdam. Deze twee aanpakken lijken erg op elkaar en zijn daarbij ook uitgevoerd door dezelfde marktpartij.

In onderstaande tabel is de concluderende score op policy learning per case weergegeven, die terug te vinden is in de eerder gepresenteerde datamatrix. Case A en case B scoren gemiddeld op policy learning. In case A is een intermediaire actor aanwezig, hier wordt echter weinig tot geen gebruik van gemaakt. In case B is geen intermediaire actor aanwezig. Binnen beide cases wordt het beleid in gemiddelde mate verspreid. Ook is er bij beide cases weinig tot geen beleidsdocumentatie aanwezig. Dit resulteert erin dat beide cases gemiddeld scoren binnen deze categorie. Case C en D scoren hoog op policy learning, wat verklaart kan worden door de

aanwezigheid en het gebruik van de intermediaire actor, de hoge mate van verspreiding van beleid en de aanwezigheid van beleidsdocumentatie.

Tabel 5: Score policy learning per case

	Score policy learning
Case A	Gemiddeld
Case B	Gemiddeld
Case C	Hoog
Case D	Hoog

Policy transfer

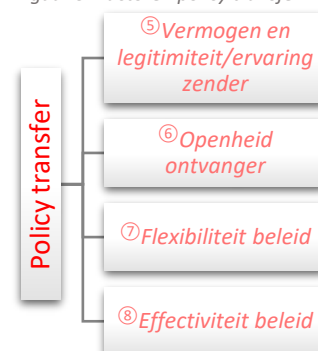
Uit de analyse blijkt dat vier factoren van invloed zijn op de score op policy transfer. De factoren zijn weergegeven in figuur 5 en zijn hieronder verder toegelicht.

Een belangrijk aspect van het policy transfer proces is het vermogen en de legitimiteit van de afzender om beleid over te brengen^⑤. Binnen case A is het vermogen van de zender laag.

Daarentegen is binnen case B, C en D het vermogen van de zender van informatie hoog.

In case A is het vermogen van de gemeente om informatie te zenden laag. De gemeente Rotterdam is binnen deze case de zender van informatie, omdat het als één van de eerste gemeenten is gestart met een project testkopers. De gemeente Rotterdam heeft ervaring omtrent testkopers, het heeft echter niet het vermogen om actief als zender van informatie te dienen. Dit is onder andere te wijten aan de afwezigheid van beleidsdocumenten. Hierover stelt respondent B het volgende: *“We hebben niks op papier. Dus we hebben ook niks om te delen of om andere gemeenten een houvast te bieden”*. Dit resulteert in een lage score op vermogen en legitimiteit van de zender van informatie. In dit geval gaat het patroon in combinatie met het patroon omtrent de beleidsdocumentatie. In case B, case C en case D ligt het vermogen en legitimiteit van de zender hoog. Binnen case B ligt het vermogen van de zender van informatie hoog, het scoort echter wel gemiddeld op policy transfer en gemiddeld op het uiteindelijke lerend vermogen. Uit de documentatie van case B blijkt het volgende: *“Het living lab is al enige jaren gesitueerd aan het Stratumseind in Eindhoven. Eindhoven heeft het vermogen informatie over hun project te zenden, en daarbij hebben zij legitimiteit vanwege de ervaring die zij hebben. “Ze profileren zich natuurlijk als DE stad met dit soort zaken”, aldus respondent D. Binnen deze case resulteert het vermogen van de zender niet in een hoge score op het uiteindelijke lerend vermogen, omdat het in combinatie gaat met de benutting van de*

Figuur 5: Factoren policy transfer



informatie door de ontvanger. De belangrijkste informatie bleef bij een aanbeveling, zo stelt respondent E. In case C is het beleid van de zendende gemeente zeer succesvol geweest. Zo stelt respondent G: *“Het project is in heel Zweden opgeschaald en gaat nu ook Europa in vanwege de effectiviteit”*. Dit geeft aan dat de zender van kritische informatie het vermogen heeft om het beleid te zenden. Daarbij ligt de ervaring van Stockholm erg hoog met betrekking tot dit project, wat de legitimiteit versterkt. Dit toont aan dat het vermogen van de zender van informatie binnen deze case een hoge score krijgt. In case D fungeert de gemeente Rotterdam ook als zender van informatie. Zoals eerder benoemd is het beleid, dat een succes in Rotterdam was, door middel van presentaties en congressen verspreid naar andere gemeenten. *“Er zijn diverse presentaties gegeven aan andere steden: Amsterdam, Den Haag, Utrecht. Ook zijn presentaties gegeven op het congres rendement van Schoon en bij het CCV voor veiligheidsbeleving”*, aldus respondent H. Dit toont aan dat de gemeente Rotterdam het vermogen heeft informatie te zenden naar andere gemeenten. Het aangetoonde succes maakt de gemeente Rotterdam legitiem en toont aan dat zij ervaring hebben op het specifieke gebied. Om deze reden is een hoge score aan het vermogen van de gemeente Rotterdam als zender toegekend.

Ook dient de ontvangende actor van kennis open te staan om beleid elders te overwegen, zodat het proces van beleidsoverdracht zal slagen⁶. Het patroon wat hier te zien is, is dat de cases met een hoge score op policy transfer en lerend vermogen beide een hoge mate van openheid als ontvanger hebben, te weten case C en case D. De cases die niet hoger dan gemiddeld scoren, behalen een niet hoger dan gemiddelde score op openheid van de ontvanger van beleid, te weten case A en case B.

Bij case A ligt deze openheid vanuit de gemeente Rotterdam laag. Dit kan verklaard worden door het feit dat er zonder enige kennis van buitenaf van start is gegaan. Dit blijkt uit het volgende citaat van respondent B: *“Er staat niks op papier, we zijn het gewoon gaan doen”*. Het toont aan waarom de gemeente Rotterdam binnen deze case een lage score krijgt op openheid ontvanger. Binnen case B, wat een gemiddelde score heeft op de openheid, heeft een oriëntatie plaatsgevonden in Eindhoven, en in andere gemeenten in Nederland, wat aantoont dat de gemeente Rotterdam zich openstelt voor nieuwe ideeën. Zo geeft respondent E aan dat contacten zijn gelegd met Eindhoven, Amsterdam en Den Haag. Het is echter van belang dat na de zoektocht naar kennis, deze kennis ook wordt toegepast. Net als bij voorgaand patroon, wordt binnen deze case aangetoond dat het in combinatie gaat met de benutting van

de kritische informatie in daadwerkelijk beleid. Om deze reden heeft case B een gemiddelde score op openheid ontvanger. De openheid van de gemeente Rotterdam bij case C en case D, waar de score op het lerend vermogen hoog is, is groot. In case C wordt deze score aangetoond door een citaat van respondent F over de openheid van Rotterdam: *“Dit komt door de contacten die wij al hadden als gemeente met Trimbos en zij weten dat wij open staan voor dit soort initiatieven”*. Respondent G van het Trimbos Instituut voegt hier het volgende aan toe: *“Rotterdam en Amsterdam waren in beeld. Rotterdam was een stuk sneller. Rotterdam was sneller bereid en had sneller iedereen klaargestoomd”*. In case D staat de gemeente Rotterdam ook open voor nieuwe kennis en informatie, vanwege het aansluiten bij verschillende workshops en congressen. *“Ik vond het een interessant onderwerp, dus ik sloot aan”*, aldus respondent H. Ook respondent J: *“Wij hebben zeer goede contacten met Rotterdam, ze staan veel open voor dit soort projecten”*. Dit verklaart de hoge scores bij case C en case D op de openheid van de ontvanger.

Het is verder van belang om te kijken naar de beleidskenmerken van het over te dragen beleid, waarbij duidelijke patronen uit de datamatrix af te leiden zijn. Als beleid flexibel is, wordt het makkelijker om over te dragen van de ene naar de andere gemeenten^⑦. Het aanvullende interview met respondent M brengt benadrukt het belang van flexibel beleid: *“Elke gemeente wil graag een eigen stempel ergens op drukken. Er moet bijvoorbeeld wel een Rotterdams sausje overheen worden gedaan. Dat kan vanwege de context, maar ook politiek. We moeten toch laten zien dat we als stad uniek zijn”*. De cases die niet hoger dan gemiddeld scoren op policy transfer en lerend vermogen, te weten case A en case B, hebben te maken met beleid wat een lage flexibiliteit heeft. Case C en case D hebben beide te maken met beleid wat een hoge mate van flexibiliteit heeft. De cases met beleid met een hoge flexibiliteit hebben eveneens een hoge score op lerend vermogen.

De flexibiliteit van het beleid van case A ligt laag. De lage score wordt onder andere verklaard door het volgende citaat van respondent B: *“Wetgeving speelt een belangrijke rol. Om gezeur voor te zijn, kiezen we ervoor enkel met meerderjarigen te werken”*. Met betrekking tot flexibiliteit wordt ook nog het volgende gesteld door respondent B: *“We kunnen niet zomaar iemand aannemen als testkoper en naar binnen lopen. We moeten eerst door een hele ballotagecommissie”*. Dit werkt belemmerend voor de flexibiliteit om dit beleid in te zetten. Ook case B had te maken met een lage flexibiliteit van beleid. Het was moeilijk te implementeren, zo blijkt uit het volgende citaat van respondent D: *“De gemeente lag dwars,*

vooral vanwege de privacy. Het moest langs heel veel partijen om uiteindelijk goedgekeurd te worden. Het was daardoor een traject van lange adem". Dit toont aan dat het beleid niet flexibel is om te implementeren in elke setting. Case C heeft te maken gehad met beleid dat in meerdere landen is geïmplementeerd, zo blijkt uit de documentatie: *"The SiE project involves the development and piloting of interventions designed to tackle binge drinking by young people in seven pilot areas across seven countries"*. Dit toont aan dat het beleid flexibel genoeg is om te gebruiken in meerdere landen van Europa, waardoor het een hoge score op flexibiliteit heeft. Tot slot heeft case D te maken met beleid wat flexibel is om aan te passen naar meerdere mogelijkheden. Zo stelt respondent H: *"Je hebt zo veel varianten, het is allemaal aan te passen. Zo kan je de prullenbakken helemaal groen maken, een deel groen maken of je doet er een sticker op"*. Dit speelt bij flexibiliteit een zeer belangrijke rol en resulteert in een hoge score op flexibiliteit bij case D.

Een ander belangrijk kenmerk van beleid is de effectiviteit. Beleid met een bewezen effectiviteit wordt vaker overgedragen tussen gemeenten dan beleid dat geen gewenste resultaten heeft opgeleverd[®]. Zo blijkt dat bij de cases waarbij het beleid niet effectief is gebleken, te weten case A en case B, niet hoger dan gemiddeld is gescoord op policy transfer en lerend vermogen. Cases waarbij het beleid overgedragen is, te weten case C en case D, heeft te maken gehad met zeer effectief beleid.

In case A is geen duidelijk bewezen effectiviteit omtrent het beleid, voordat van start is gegaan met het project. *"Iedere gemeente doet gewoon wat volgens mij"*, aldus respondent B. Rotterdam was daarbij één van de eerste gemeenten die is begonnen met het project. Dit resulteert in een lage score op bewezen effectiviteit. Binnen case B is gekeken naar Eindhoven, waarbij het project nog sterk in de ontwikkelfase is. Ook bij dit overgenomen aspect is nog geen bewezen effectiviteit vastgesteld. *"Goed voorbeeld doet volgen, en dat is er nog niet specifiek"*, aldus respondent E. In case C is deze bewezen effectiviteit sterk aanwezig. *"In Zweden was het een erg succesvol project"*, zo stelt respondent F van case C. Respondent G voegt hier nog aan toe: *"Het begon in Stockholm, maar in Zweden heeft dat een vlucht genomen. Tegenwoordig is half Zweden STAD getraind"*. In de documentatie van deze case staat het volgende: *"One of the most successful and cost-effective strategies restricting alcohol availability and reducing binge drinking is the STAD program"*. Dit toont de hoge score op effectiviteit van case C aan. Ook case D bleek effectief te zijn. Hierover stelt respondent I het volgende: *"Het begon kleinschalig, wat succesvol bleek. Vervolgens is het vergroot naar meerdere straten in Rotterdam. Ook hier werd*

een goed resultaat behaald. Zodoende werd het nog verder vergroot naar andere gemeenten". Ook deze case heeft hierom een hoge score op effectiviteit.

In tabel 8 is de concluderende score op policy transfer per case te zien. Deze scores zijn terug te vinden onder de noemer policy transfer in de datamatrix. Hierbij scoort case A laag, wat verklaard kan worden door de factoren van invloed. Zo heeft de zender een laag vermogen om het beleid te zenden, staat de ontvanger weinig open voor nieuwe informatie, is het beleid niet flexibel en gemiddeld effectief. Deze scores bij elkaar resulteren in een lage score op policy transfer voor case A. Case B scoort gemiddeld. Hier heeft de zender van informatie het vermogen om kennis te geven en staat de ontvanger gemiddeld open voor nieuwe kennis. De flexibiliteit en effectiviteit is echter laag gebleken. Case C en case B scoren hoog op policy transfer. In beide cases is het vermogen van de zender hoog, staat de ontvanger open voor nieuwe informatie en is het beleid flexibel en effectief.

Tabel 6: Score policy transfer per case

	Score policy transfer
Case A	Laag
Case B	Gemiddeld
Case C	Hoog
Case D	Hoog

4.1.4 Resultaten eerste fase

Concluderend op de bevindingen van de eerste fase zijn in de tabel hieronder alle scores weergegeven, die overeenkomen met alle dikgedrukte scores in de eerder gepresenteerde datamatrix. Hiermee wordt inzichtelijk gemaakt wat het lerend vermogen van de gemeente Rotterdam per case is.

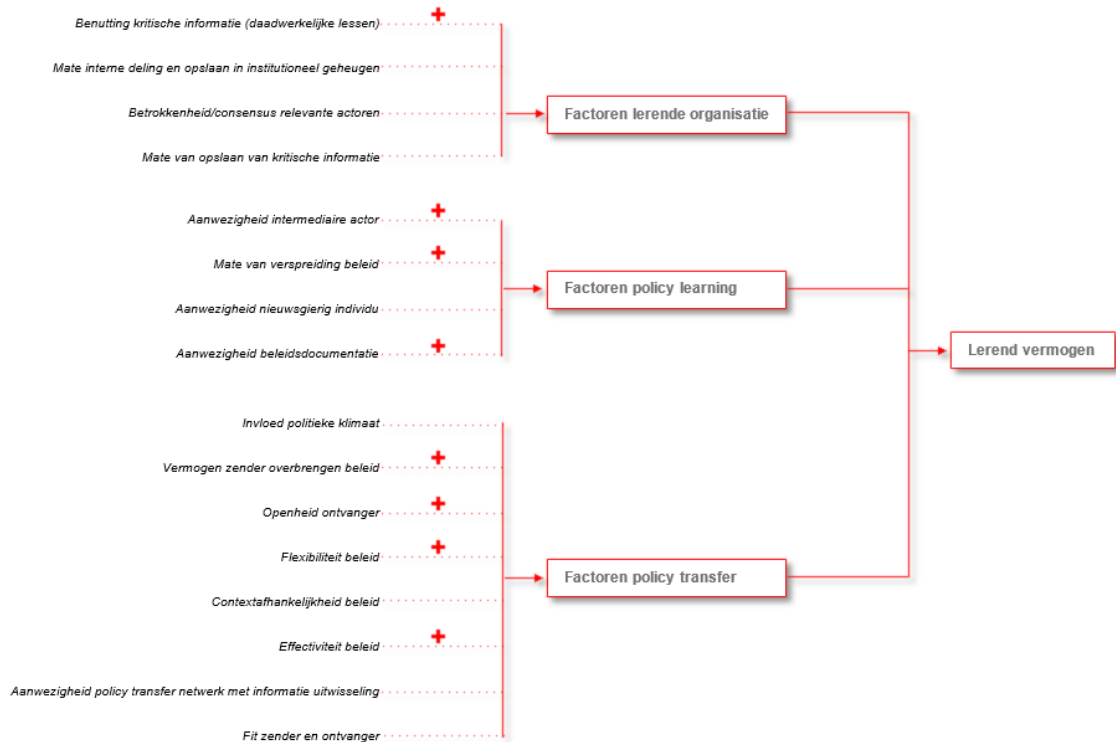
Tabel 7: Samenvatting scores

	Lerende organisatie	Policy learning	Policy transfer	Lerend vermogen
Case A	Laag	Gemiddeld	Laag	Laag
Case B	Laag	Gemiddeld	Gemiddeld	Gemiddeld
Case C	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog
Case D	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog

Case A scoort laag op zowel de lerende organisatie als policy transfer en gemiddelde op policy learning. Dit resulteert in een lage score op lerend vermogen. In case B is een lage score behaald op de lerende organisatie en een gemiddelde score op zowel policy learning als policy transfer. Dit maakt dat case B gemiddeld scoort op het lerend vermogen. Tot slot scoren case C en case D hoog op alle drie de theorieën, wat maakt dat beide cases een hoge score hebben op lerend vermogen. Naar aanleiding van de scores op lerend vermogen per case, komt het huidige lerend vermogen van de gemeente Rotterdam uit op een gemiddelde tot hoge score.

Concluderend zijn acht factoren van invloed op het lerend vermogen van een organisatie. Het conceptueel model, dat voortkomt uit de literatuurreview, is in figuur 6 aangevuld. Op deze manier is inzichtelijk gemaakt wat de relaties zijn tussen de factoren en het lerend vermogen.

Figuur 6: Aangevuld conceptueel model



4.1.5 Aanbevelingen eerste fase

Op basis van bovenstaande analyse is een viertal algemene aanbevelingen op lerend vermogen voor de Directie Veiligheid van de gemeente Rotterdam geformuleerd.

- *Aanbeveling 1: Leg en onderhoud contacten met een intermediaire partij en benut in grotere mate de communicatiemiddelen*

Zoals eerder benoemd vindt veel beleidsoverdracht binnen de gemeente Rotterdam plaats via een externe intermediaire partij, wat bevorderend is voor het lerend vermogen. Deze partijen dienen als link tussen twee gemeenten in het proces van beleidsoverdracht. Op het gebied van horeca en veiligheid zijn verschillende partijen vast te stellen. Door samen te werken met deze partijen kunnen verschillende voordelen worden behaald. Aan de ene kant kunnen vanuit de samenwerking met deze intermediaire partijen ontwikkelingen op een specifiek onderwerp in andere gemeenten gemonitord worden. Dit kan gedaan worden door te participeren in

initiatieven georganiseerd door deze partijen. Hierbij kan gedacht worden aan workshops, congressen, trainingen en bijeenkomsten. Ook kunnen de verschillende bronnen van deze partijen hierbij helpen, in het bijzonder de online bronnen. Aan de andere kant kan een dergelijke partij ervoor zorgen dat beleid verder wordt verspreid door middel van deze eerder genoemde bronnen en initiatieven. Door gebruik te maken van deze ingangen kan de gemeente zich in grotere mate opstellen als zowel ontvanger als zender van informatie. De gemeente Rotterdam dient nog actiever dan ze al doen bezig te zijn met het leggen en onderhouden van contacten met intermediaire partijen. Per specifiek onderwerp dient gezocht te worden naar de geschikte partij die kan zorgen voor de contacten en verspreiding van beleid. In de oriënterende fase is het noodzakelijk actief te participeren in initiatieven vanuit de tussenpartij. Hierbij is het van belang dat er in grotere mate gebruik wordt gemaakt van de communicatiemiddelen van deze partij, zodat beleid uit Rotterdam meer terecht komt bij andere gemeente.

□ *Aanbeveling 2: Leg en onderhoud actiever eigen contacten met (kleine(re)) gemeenten*

De grote rol van de tussenpartij bij het vergaren en verspreiden van informatie toont tegelijkertijd de afhankelijkheid van de gemeente Rotterdam van de bijeenkomsten en initiatieven van deze partijen aan. De gemeente Rotterdam is zelf niet actief bezig met het zoeken naar initiatieven van buiten en laat initiatieven vaak op zich afkomen. Wel heeft de gemeente Rotterdam al in redelijke mate contacten met andere grote gemeenten, vanwege dezelfde problematiek. Er wordt op dit moment minder vaak contact gezocht met de kleinere gemeenten. Deze kleinere gemeenten kunnen mogelijk ook relevante informatie bieden voor Rotterdam. De tweede aanbeveling luidt als volgt: naast de contacten met de intermediaire actor, dient de gemeente Rotterdam ook contacten te blijven leggen en onderhouden met andere gemeenten. De gemeente dient meer op zoek te gaan naar mogelijkheden buiten de stad. Dit contact kan gelegd worden door middel van de eerder genoemde bijeenkomsten van de intermediaire partij. Dit fora dient gebruikt te worden om eigen netwerk te vergroten. De aanwezige beleidsadviseur speelt hierbij een grote rol. Contacten leggen met de mensen die gaan over horeca in andere gemeenten ligt in de verantwoordelijkheid van deze beleidsadviseur. Ook is het goed om op een directe manier deze contacten op te zoeken, wanneer interesse ligt bij een project uit die specifieke gemeente. Zoals eerder benoemd is de aanbeveling voornamelijk relevant voor de contacten met de gemeenten van kleinere schaal. Dit vergt een aanwezigheid bij bijeenkomsten waar ook gemeenten van kleinere schaal

aansluiten. Naast de werkbezoeken bij de gemeenten van hetzelfde formaat, kan er ook op werkbezoek gegaan te worden bij gemeenten van kleinere schaal. Gemeenten komen hierdoor meer direct in contact, wat resulteert in elkaar vaker en makkelijker opzoeken. Het is van groot belang de lijntjes kort te houden.

□ *Aanbeveling 3: Vervul in grotere mate de rol van ontvanger van kennis, in plaats van zender*
Aansluitend op de tweede aanbeveling blijkt uit de resultaten dat de gemeente Rotterdam open staat voor kennis wat op zich af komt en daarbij ook open staat voor het verschaffen van kennis aan andere gemeenten. Het deelt de informatie die er is en wil andere gemeenten helpen met problematiek waar Rotterdam ook mee te maken heeft en ervaring mee heeft. Bij deelname aan bijeenkomsten met meerdere gemeenten, meestal georganiseerd door de intermediaire actor, stelt de gemeente Rotterdam zich vaak op als de gemeente met kennis en ervaring. Rotterdam laat graag zien wat het doet en hoe goed het dat doet. Daarentegen stellen de kleinere gemeenten zich wat vaker vragend op, op zoek naar informatie. Concluderend neemt de gemeente Rotterdam vaker de rol van zender van informatie in en minder vaak de rol van ontvanger van informatie, in het bijzonder in de dialoog met gemeenten van kleinere schaal. Ook al hebben grote en kleine gemeenten beide verschillende problematieken, ze kunnen alsnog betekenisvol voor elkaar zijn. Gemeenten van kleine(re) schaal kunnen relevante informatie hebben voor Rotterdam wat eventueel gebruikt kan worden in eigen beleid. Nieuwe inzichten kunnen verkregen worden vanuit gemeenten op verschillende schaal, waar anders nooit kennis van was vernomen. De derde aanbeveling is dat de gemeente Rotterdam, op momenten van interactie met andere gemeenten, vaker uit de rol van de grote gemeente met ervaring dient te stappen en zich vaker vragend dient op te stellen. Op deze manier kan tweerichtingsverkeer in de dialoog ontstaan, waardoor kennis uit gemeenten van verschillend formaat kan worden vergaard.

□ *Aanbeveling 4: Combineer de traditionele beleidsdocumentatie met vernieuwde beleidsdocumentatie en verspreid het door middel van online bronnen*

Uit de analyse blijkt dat de verspreiding van beleid, onder andere door het beschikbaar stellen van beleidsdocumentatie, van groot belang is. Het positieve gevolg van de aanwezigheid van beleidsdocumenten is dat beleid in meerdere mate overgedragen wordt naar andere gemeenten, waardoor policy diffusion plaatsvindt. Andere gemeenten kunnen hiermee bepalen of de informatie relevant en geschikt is voor eigen gemeente. Een tweede positief

gevolg betreft de interne deling binnen een gemeente zelf. Uit de analysering van de data is gebleken dat de interne deling binnen de gemeente Rotterdam laag ligt. Beleidsdocumentatie maakt voor de eigen organisatie helder wat gedaan wordt binnen de eigen gemeente, waardoor processen binnen de gemeente niet langs elkaar heen lopen. Op dit moment wordt binnen de gemeente Rotterdam veel gebruik gemaakt van traditionele vormen van beleidsdocumentatie, zoals beleidsnota's en evaluaties. De aanwezige beleidsdocumenten worden op de standaard wijze verspreid. De vierde aanbeveling betreft het combineren van de traditionele beleidsdocumentatie met vernieuwde beleidsdocumentatie en het verspreiden door middel van online bronnen. Het begint met het opstellen van beleidsdocumentatie, de taak die in de handen ligt van de beleidsmedewerker betrokken bij het specifieke project. Naast de traditionele beleidsnota's kan er gebruik gemaakt worden van nieuwe vormen van het opstellen van beleidsdocumentatie. Op dit moment worden enkele projecten binnen de gemeente Rotterdam al gevisualiseerd door middel van beeldmateriaal. Deze methode dient vaker toegepast te worden voor specifiek beleid en projecten omtrent horeca en veiligheid. In een video kunnen ervaringen kort en bondig worden weergegeven in een visuele vorm. Dit zorgt voor vernieuwing en een snellere en interessantere kennisneming voor geïnteresseerde. Vervolgens moet gedacht worden aan het beschikbaar stellen van deze documentatie. Deel de beleidsdocumentatie via het intranet van de gemeente Rotterdam, RIO, zodat de interne deling binnen de gemeente omhoog gaat. Voor de externe deling van ervaringen, met andere gemeenten, kan de beleidsdocumentatie gedeeld worden via de website van de gemeente Rotterdam. Ook dient gebruik gemaakt te worden van de bronnen van de intermediaire partij, zoals de infosheets en nieuwsbrieven. Dit zorgt voor een grote verspreiding over meerdere gemeenten. Door de beleidsdocumenten online te verspreiden, is het makkelijker voor geïnteresseerde om deze documenten te vinden en kunnen de documenten over een grotere schaal worden verspreid.

4.2 Bevindingen tweede fase: lerend vermogen in ontwikkeling

In deze fase van het onderzoek zijn de resultaten van de eerste fase gespiegeld aan de projecten waarbij lerend vermogen in ontwikkeling is en is ingegaan op inhoudelijke bevindingen uit de cases. Het betreft de projecten Living Lab Stratumseind Eindhoven en Pilot Gastvrij en Veilig Rembrandt- en Thorbeckeplein. Gestart is met het invullen van de datamatrix voor case E en case F, vanuit waar gepresenteerd is hoe de factoren zich relateren tot deze

cases. Vervolgens zijn de inhoudelijke bevindingen gepresenteerd. Er is afgesloten met aanbevelingen op basis van de tweede fase.

4.2.1 Datamatrix tweede fase

De datamatrix uit de eerste fase is in tabel 8 vormgegeven voor de cases van de tweede fase. De acht factoren van invloed zijn gespiegeld aan case E en case F. Bij een goede score op deze acht factoren is de gemeente Rotterdam in staat het lerend vermogen te optimaliseren en beleidsoverdracht te laten plaatsvinden met Amsterdam en Eindhoven. De datamatrix is toegelicht aan de hand van de bevindingen van de tweede fase van het onderzoek.

Tabel 8: Datamatrix tweede fase

		Case E	Case F
Lerende organisatie	① <i>Mate benutting kritische informatie in daadwerkelijke lessen</i>	n.v.t.	n.v.t.
	Score op lerende organisatie	n.v.t.	n.v.t.
Policy learning	② <i>Aanwezigheid onafhankelijke intermediaire actor</i>	Ja	Ja
	③ <i>Mate van verspreiding beleid</i>	Hoog	Hoog
	④ <i>Aanwezigheid beleidsdocumentatie</i>	Ja	Ja
	Score op policy learning	Hoog	Hoog
Policy transfer	⑤ <i>Vermogen en legitimiteit/ervaring zender</i>	Hoog	Hoog
	⑥ <i>Openheid ontvanger</i>	Hoog	Hoog
	⑦ <i>Flexibiliteit beleid</i>	Gemiddeld	Gemiddeld
	⑧ <i>Effectiviteit beleid</i>	Gemiddeld	Gemiddeld
	Score op policy transfer	Gemiddeld/hoog	Gemiddeld/hoog

Uit de datamatrix van de tweede fase is af te leiden dat case E en case F goed scoren op vijf van de acht factoren van invloed op het lerend vermogen. De eerste factor, mate van benutting kritische informatie in daadwerkelijke lessen, is niet van toepassing bij deze cases. Het lerend vermogen is in ontwikkeling, wat betekent dat de kritische informatie nog niet is benut. Dit zal in de toekomst plaats moeten vinden. Dit is de reden dat er bij deze factor geen uitspraken kunnen worden gedaan. Over de andere factoren, factor twee tot en met factor zes, kunnen wel uitspraken worden gedaan. Bij zowel case E als case F is veel beleidsdocumentatie aanwezig, is een onafhankelijke intermediaire actor aanwezig, is een hoge mate van verspreiding van beleid, heeft de zender van informatie het vermogen en de legitimiteit en staat de gemeente Rotterdam open voor deze nieuwe informatie. Als naar deze factoren wordt

gekeken, resulteert dit in een goede score op lerend vermogen. De scores op deze factoren zijn in de onderstaande tabel onderbouwd en verklaard door middel van citaten.

Tabel 9: Verklaring scores datamatrix tweede fase

Factor	Case	Score	Verklaring/citaat
②	Case E	Ja	Zie bijlage III: Geanalyseerde documenten
	Case F	Ja	Zie bijlage III: Geanalyseerde documenten
③	Case E	Ja	<i>“Eindhoven is lid van een werkgroep georganiseerd door het CCV. Daar wordt vrij veel uitgewisseld over best practices op het gebied van horeca”.</i> (Respondent K)
	Case F	Ja	<i>“Het CCV heeft een mooie verbindende rol gespeeld. Ze spelen een belangrijke rol in het organiseren, faciliteren en lobbyen”.</i> (Respondent L)
④	Case E	Hoog	<i>“Tussen de horecamensen van de verschillende gemeenten delen we veel informatie. Er komen hier ook vaak mensen kijken, ook uit Rotterdam”.</i> (Respondent K)
	Case F	Hoog	<i>“Ik word vaak gevraagd iets te vertellen over het project. Het CCV creëert een podium voor ons waar wij onze ervaringen kunnen presenteren. Die kennis delen we vaak”.</i> (Respondent L)
⑤	Case E	Hoog	<i>“We zijn al een tijd bezig hiermee en hebben de ervaringen ook met vele andere gemeenten gedeeld”.</i> (Respondent K)
	Case F	Hoog	<i>“Ik merk wel dat de projectmanager uit Eindhoven en ik vaak gevraagd worden om iets te vertellen over onze ervaringen”.</i> (Respondent L)
⑥	Case E	Hoog	<i>“Rotterdam is hier meerdere keren op bezoek geweest”.</i> (Respondent K)
	Case F	Hoog	<i>“Met Rotterdam hebben wij vaak informatie uitgewisseld. De horecamensen tussen gemeenten kunnen elkaar wel redelijk goed vinden. Ook heb ik een aantal keer gesproken met de stadsmarinier”.</i> (Respondent L)

De factoren zeven en acht, flexibiliteit en effectiviteit van beleid, krijgen beide een gemiddelde score, wat eventueel belemmerend zou kunnen werken voor het lerend vermogen. Dit is hieronder verder toegelicht.

Als beleid flexibel is, wordt het makkelijker om over te dragen van de ene naar de andere gemeente⁷. Wanneer beleid een lage mate van contextafhankelijkheid heeft, is het flexibeler om toe te passen in andere gemeenten, zo blijkt uit de literatuur en uit de analyse van de eerste fase. Binnen case E en case F ligt de contextafhankelijkheid hoog. Over case E stelt respondent D het volgende: *“We hebben iets gezien waarvan de aanleiding typisch Eindhoven is. Deze aanleiding, zo grootschalig en specifiek, hebben wij niet in Rotterdam”.* In Eindhoven is het Living Lab opgezet voor de grootschalige problematiek om één specifieke locatie. Zo stelt ook respondent K: *“95 procent van de incidenten vinden op het Stratumseind plaats. Heel veel horeca, compact op 300 meter. Dit was de aanleiding”.* Dit verklaart de gemiddelde score op flexibiliteit voor case E. *“Op dit aspect lijken de projecten uit Amsterdam en Eindhoven erg op elkaar. We hebben beide een heel specifiek gebied bekeken en daar, naast wat je als gemeente*

al allemaal doet, extra maatregelen getroffen op het gebied van uitgaan”, aldus respondent L. Respondent E stelt over Rotterdam het volgende: “We doen heel veel in Rotterdam, maar het is allemaal versnipperd. Dit komt door de verspreiding van de problematiek door de hele stad”. De aanleiding in Eindhoven en Amsterdam is heel anders dan in Rotterdam. “De aanvliegroute in Amsterdam is weer anders dan bij ons, en daar is het ook weer anders georganiseerd als in Eindhoven”, zo stelt respondent E. Dit legt respondent L uit: “De dynamiek in Amsterdam is zo anders dan in Rotterdam”. Het project is aangepast naar de context van Amsterdam. Het beleid heeft echter wel de mogelijkheid zich aan te passen naar gebied. Dit blijkt uit het volgende citaat van respondent M: “De aanpak van Amsterdam op het Rembrandtplein heeft elementen waar andere gemeenten, ook Rotterdam, iets mee kunnen. Je moet alleen echt rekening houden met de context, die weer totaal anders is dan in Rotterdam”. Hier voegt respondent L het volgende aan toe: “Het pakket van maatregelen kan je op allerlei manieren invullen”. Een duidelijk implementatieperspectief van de gemeente Rotterdam is hiervoor van belang. Op dit moment bestaat geen helder beeld van wat Rotterdam wil gebruiken van de projecten uit Eindhoven en Amsterdam (Persoonlijke communicatie, Directie Veiligheid gemeente Rotterdam, 2019). Respondent M stelt hierover drie vragen: “Waar komt de aanpak van Amsterdam of Eindhoven vandaan, wat is het uitgangspunt en kan je dat vertalen naar de Rotterdamse situatie?”

Een bewezen effectiviteit van het beleid uit de zendende gemeente werkt bevorderend voor het proces van beleidsoverdracht. De effectiviteit van het beleid uit Eindhoven en Amsterdam hebben beide een gemiddelde score gekregen. Het project uit case E, in Eindhoven, is nog niet bewezen effectief gebleken. Zo blijkt dat medewerkers binnen de gemeente Rotterdam niet allemaal uitgesproken positief zijn over de resultaten uit Eindhoven. Daarbij wordt benoemd dat goed voorbeeld doet volgen (Persoonlijke communicatie, Directie Veiligheid gemeente Rotterdam, 2019). Dit kan worden verklaard door de fase waar dit project zich in bevindt. Hierover stelt respondent M het volgende: *“In Eindhoven is het vooral nog in de experimentele fase gebleven. De echte koppeling met het handhaven erop blijft nog uit”*. Dit is bevestigd door respondent K: *“Wij zijn vooral bezig met experimenteren en data verzamelen”*. Case F scoort gemiddeld op de effectiviteit van het beleid. Uit de documentatie van case F blijkt het volgende: *“In het algemeen blijkt uit de enquêtes onder bezoekers, ondernemers en bewoners dat het prettiger is geworden in en rond het Rembrandtplein en dat men de indruk heeft dat er minder overlast en geweldsincidenten zijn. De daling in overlast- en geweldscijfers van de politie*

in de laatste vijf jaar ondersteunt dit. De causaliteit tussen de pilot en de politiecijfers is niet hard aan te tonen, maar de afname van gewelds- en overlastcijfers is onmiskenbaar". Uit het evaluatierapport van het project in Amsterdam blijkt dat de uitkomst positief is geweest en dat een zekere effectiviteit van de pilot is gebleken. De oorzakelijkheid van de maatregelen zijn echter niet hard aan te tonen. Daarbij zijn niet alle maatregelen even effectief gebleken. In het evaluatierapport wordt het volgende aangegeven: *"De hosts en de pleinrichting zijn de maatregelen die het meest zichtbaar zijn en daarmee wezenlijke pijlers onder het succes van de pilot. De bonus/malus regeling en de opleiding van het horecapersoneel waren minder zichtbaar"*. De behaalde effectiviteit blijkt in de samenstelling van maatregelen te liggen. Dit toont de gemiddelde score op effectiviteit aan. Dit toont ook het volgende citaat van respondent L aan: *"Je hebt het pakket met een algemeen effect. Je kan moeilijk zeggen dat de ene maatregel effectief was en de andere niet. Het zit in de samenstelling"*.

4.2.2 Inhoudelijke bevindingen

Totaalpakket

Uit de analyse van de tweede fase blijkt dat een totaalaanpak van groot belang is bij een aanpak van het horecaklimaat. *"Belangrijk is het pakket. Er is niet een één oplossing, het gaat over integraal werken. Je hebt een aantal best practices, maar het is altijd een onderdeel van een pakket"*, aldus respondent K. In Eindhoven ligt een totaalpakket aan verschillende maatregelen voor gedragsbeïnvloeding. Er wordt geëxperimenteerd met verschillende technologieën op de straat. *"Deze zomer gaan we aan de slag met geur. Licht gebruiken we al langer en daar experimenteren we niet meer mee, we hebben nu een vaste stand met warm wit licht. Dit licht is rood, groen en wit en daarmee variëren we ook per tijdstip qua intensiteit. Dit is natuurlijk licht met meer sfeer, waardoor mensen rustig worden"*, aldus respondent K. Naast de technologieën worden nog andere maatregelen ingezet. Hierover stelt respondent K het volgende: *"Verder hebben we geprobeerd de straat zachter te maken. Bloembakken en gezellige terrassen. Horecastewards worden ook ingezet. Ook hebben we in samenwerking met de horecaondernemers beleid om de straat schoon en netjes te houden. Deze dingen bij elkaar vormen een set aan handelingen, wat samen functioneert"*. In case F is ook sprake van een dergelijk totaalaanpak aan maatregelen, waar het succes ook op te baseren is. Zo blijkt het volgende uit de documentatie: *"De conclusie is dat alle betrokkenen positief zijn over de aanpak, de samenwerking en de resultaten, waarbij keer op keer wordt benadrukt dat het succes zit in het gehele pakket en de samenstelling van maatregelen*. In eerste instantie is het

belangrijk om een gebied te identificeren, waarin het totaalpakket toegepast gaat worden. Hierover stelt respondent L het volgende: *“Je moet het juiste gebied definiëren. Dit moet een behapbaar gebied zijn. Per gebied moet je het organiseren en de relevante actoren betrekken. In dit gebied moet je ook de mensen neerzetten die dat gebied kennen en het een en ander te zeggen hebben. Wij hebben bijvoorbeeld een pleinmanager, die fungeert als schakelaar tussen alle partijen”*. Het is van belang maatwerk te leveren per gebied. Op basis van dit gebied kan vervolgens de stap worden gezet naar de invulling van het gebied. Respondent L benoemt de belangrijkste factor in het totaalpakket van Amsterdam: *“Hosts zijn de belangrijkste partners. Als je die mensen niet in je project betreft, kan je eigenlijk nooit iets op poten zetten”*. In Eindhoven wordt hier ook gebruik van gemaakt. In Rotterdam is nog geen sprake van een totaalpakket zoals in Eindhoven en Amsterdam. Hierover stelt respondent M het volgende: *“Er wordt al veel gedaan in Rotterdam, maar dat zijn losstaande maatregelen op verschillende plekken. Er is niet een totaalaanpak zoals in Amsterdam”*.

Samenwerking en communicatie

Respondent L stelt over de totstandkoming van totaalpakket in Amsterdam het volgende: *“Wij hebben iedereen aan tafel gezet en gezamenlijk een pakket van maatregelen gemaakt. Je moet een pakket aan maatregelen maken waar iedereen wat uit kan halen. Hiervoor is goede samenwerking erg belangrijk”*. Hier voegt hij over de samenwerking tussen bewoners en ondernemers nog het volgende aan toe: *“Je moet als gemeente niet tussen de bewoners en ondernemers gaan zitten, maar ze juist bij elkaar aan tafel zetten. De Koninklijke Horeca Nederland heeft in Amsterdam een belangrijke rol gespeeld in het adviseren over welke maatregelen toegepast zouden kunnen worden. De betrokkenheid van de relevante actoren, eerder benoemd in de literatuurreview, blijkt van groot belang. Zo stelt respondent K over case E het volgende: *De horecaondernemers zijn het belangrijkste, zij hebben ervoor gezorgd dat het van start ging. Zij moeten het doen, want het is hun straatje”*. Een advies van respondent L over de samenwerking tussen ondernemers luidt als volgt: *“Als je een gezamenlijk project wilt opstarten, moet je kijken of de ondernemers een BIZ kunnen oprichten. Dit staat voor een bedrijveninvesteringzone, waar elke ondernemer aan deel moet nemen. Zonder deze groep waren wij nooit van start gegaan. Vanuit hier hebben we samen een plan gemaakt voor het gebied”*. In case E, Eindhoven, wordt ook gebruik gemaakt van een BIZ, hierbij gaat het echter om een groter gebied dan het Stratumseind zelf. *“Iedereen is blij met die BIZ, het werkt**

fantastisch. Met een BIZ heb je een goed instrument in handen, omdat daar veel geld uit komt. Het kan haast niet zonder”, aldus respondent K.

Daarnaast is ook het contact tussen de politie, handhaving en hosts van belang. In Eindhoven is een speciaal horecateam van de politie actief in het gebied. *“Het is een vaste club mensen, dus iedereen weet wie het zijn. Op zaterdag is er een briefing samen met de horecastewards van het gebied, zodat op een goede manier samengewerkt kan worden die avond”,* aldus respondent K. Ook is er communicatie met de portiers van de straat. *“Het zijn korte lijntjes en dat is belangrijk. Het werkt heel goed”,* voegt respondent K hier nog aan toe. Verder stelt respondent L van case F het volgende: *“Die partijen moeten elkaar weten te vinden en elkaar niet in de weg zitten. Dat is misschien nog wel de grootste uitdaging”.* Uit deze citaten blijkt dat de samenwerking met deze partijen en de samenwerking tussen deze partijen van groot belang is. Zonder deze samenwerking is het niet mogelijk een project uit te voeren. Bij deze samenwerking is communicatie van groot belang. Alle betrokken actoren moeten in staat zijn met elkaar te communiceren. *“Je hebt handhaving, politie, hosts, maar ook de ondernemers en de bewoners moeten communiceren. Voor de verbinding hebben wij in Amsterdam een pleinmanager geregeld. Die speelt de verbindende rol tussen alle partijen”,* aldus respondent L. In Eindhoven is de communicatie tussen de partijen ook geregeld. *“Ze kunnen elkaar allemaal bereiken via de portofoon. Dit gaat via een tussenpersoon en deze verbindt iedereen met elkaar”,* zo stelt respondent K.

Concluderend wordt de relevantie van het proces van samenwerken bij een project benadrukt. *“Het gaat bijna niet over de maatregelen, daarin kan je nog variëren. Dat maakt niet zo gek veel uit. Het gaat vooral over het proces. Het pakket moet samen gecreëerd worden, waardoor eenheid ontstaat en mensen samen iets gaan aanpakken. Hoe laat je de maatregelen werken en hoe bouw je dat netwerk op? Dat is het belangrijkste”,* aldus respondent L. Samenwerken, goed organiseren en een netwerk opbouwen is het grootste leerpunt.

4.2.3 Aanbevelingen tweede fase

Op basis van bovenstaande analyse zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd voor de cases waarbij lerend vermogen in ontwikkeling is, te weten het project uit Eindhoven en het project uit Amsterdam.

□ *Aanbeveling 5: Stel de aanleiding vast en zoek naar geschikt beleid voor deze aanleiding*

Uit de resultaten blijkt dat Rotterdam zich actief opstelt als ontvanger van kritische informatie. De gemeente neemt vaak deel aan een policy transfer netwerk, waarbij zowel globale verkenning als verdiepende informatie plaatsvindt. De kritische informatie wordt niet in elk geval op de juiste wijze benut. Het is van belang om de juiste kritische informatie te vergaren, waarbij de beleidskenmerken geschikt zijn voor toepassing in Rotterdam. Dan pas zal de kritische informatie daadwerkelijk benut worden. Uit de analyse van de tweede fase blijkt dat Rotterdam kijkt naar projecten die gemiddelde bewezen effectiviteit en een gemiddelde mate van flexibiliteit hebben. Beleid dient bewezen effectief te zijn en flexibel genoeg te zijn om toe te passen in eigen gemeente. Dit beleid kan worden gezocht als in eerste instantie een duidelijke aanleiding wordt vastgesteld, zodat er een vertrekpunt is. De aanbeveling is dat de gemeente Rotterdam de aanleiding van een project vaststelt en vanuit daar gaat zoeken naar geschikt beleid voor eigen gemeente. Dit dient te gebeuren voordat de beleidsfase begint, wat betekent dat in de oriënterende fase deze stap gezet moet worden. Er dient specifiek gekeken te worden naar wat Rotterdam precies wil leren van een andere gemeente en welk beleid geschikt is voor eigen stad. Zodra geschikt beleid is gevonden, dat flexibel is, kan in de beleidsfase gekeken worden naar hoe het kan worden toegepast in eigen beleid. Op deze manier heeft beleid grotere kans van slagen, zal het proces flexibeler verlopen en zullen de resultaten minder snel tegenvallen.

□ *Aanbeveling 6: Creëer een duidelijk implementatieperspectief in samenspraak met betrokken actoren en gespecialiseerde partijen op het gebied van horeca en veiligheid*

Voordat het mogelijk is om de inhoud van beleid wat overgedragen wordt te identificeren, moet er een duidelijk en eenduidig implementatieperspectief zijn bij de ontvangende gemeente. Uit de resultaten blijkt dat de gemeente Rotterdam dit nog niet heeft. Het implementatieperspectief kan gecreëerd worden door drie stappen te volgen. Stel als eerste de locatie vast. Identificeer een gebied waarbinnen beleid toegepast gaat worden en betrek alle relevante actoren binnen dit gebied. Op dit moment zijn in Rotterdam veel losstaande maatregelen getroffen, vanwege de verdeelde problematiek door de stad heen. Een duidelijk gebied dient geïdentificeerd te worden waar een pakket aan maatregelen toegepast kan worden. Uit de analyse blijkt dat een totaalpakket effectief werkt, in plaats van veel losstaande maatregelen. Kijk hiervoor eerst naar wat allemaal al wordt gedaan in dit specifieke gebied. Tot slot moet de juiste combinatie van maatregelen voor deze locatie worden gemaakt. Betrek

bij het bepalen van de maatregelen de betrokken actoren, maar ook de partijen die verstand hebben op het gebied van horeca en veiligheid. Betrek de Koninklijke Horeca Nederland bij het opstellen van de maatregelen. Verder kan de samenwerking met het CCV gezocht worden. Maak gebruik van het Steunpunt Uitgaansgeweld van het CCV, dat helpt bij het vinden van een aanpak die aansluit bij de lokale situatie en geeft persoonlijk advies. *“Het Steunpunt denkt mee over het probleem, geeft inzicht in beschikbare aanpakken en geeft advies op maat. Met alle vragen over (de aanpak van) uitgaansgeweld kan een beroep worden gedaan op het steunpunt”* (CCV, z.j.-b). Naast deze partijen moet het totaalpakket worden gemaakt in samenspraak met de betrokken actoren. Door in de beleidsfase samen te zitten met deze actoren komen alle belangen naar voren en kan hierop geacteerd worden. Op deze manier zullen de maatregelen meer worden ondersteund en worden de belangen van de betrokkenen meer behartigd.

- *Aanbeveling 7: Investeer in een goede samenwerking tussen actoren en zorg voor goede communicatie tussen deze actoren*

Naast het implementatieperspectief en de set van maatregelen voor een specifiek gebied, is het van belang om te kijken naar het proces van een project. Om een project tot een succes te laten komen, waarbij alle actoren mee werken aan dit succes, is het van belang om te investeren in een goede samenwerking tussen alle partijen. Een netwerk opbouwen is noodzakelijk. Vanuit de gemeente dient een speciaal iemand aangewezen te worden voor het specifieke gebied, die als schakel dient tussen alle partijen van dat gebied. Deze persoon stimuleert de communicatie tussen alle partijen. Daarnaast is een goede samenwerking tussen ondernemers en bewoners van belang. Een handig middel om de samenwerking tussen ondernemers te stimuleren is het laten opstarten van een bedrijveninvesteringzone, ook wel een BIZ. Alle ondernemers in het specifieke gebied werken samen en investeren voor een veilig gebied. Tot slot is het contact tussen de toezichthouders van groot belang. Deze dienen niet langs elkaar heen te werken, maar samen te werken voor een veiliger gebied. Concluderend luidt de zevende aanbeveling als volgt: investeer in een goede samenwerking en communicatie tussen de betrokken partijen in het gebied. Een voorbeeld van investeren in die samenwerking en communicatie is om vanuit de gemeente iemand aan te wijzen, die dient als schakel tussen alle betrokken partijen. Daarbij dienen toezichthouders bij elkaar te komen om duidelijke afspraken te maken omtrent de werkwijzen. Tot slot kunnen maatregelen tot een succes worden gebracht als er steun is vanuit de ondernemers. Als ondernemers zich verenigen in een BIZ, kan de samenwerking en steun bevorderd worden.

H5. Conclusie

In dit hoofdstuk is de conclusie van het onderzoek besproken. De hoofdvraag van het onderzoek is tweeledig en luidt als volgt: *“Welke factoren zijn van invloed op het lerend vermogen van de gemeente Rotterdam op het gebied van horeca en veiligheid en welke aanbevelingen ten behoeve van het stimuleren van het lerend vermogen kunnen hieruit voor de Directie Veiligheid worden afgeleid?”* Conclusies en aanbevelingen zijn toegelicht, waarbij onderscheid is gemaakt tussen de twee verschillende fasen. Er is begonnen met de beantwoording van de vraagstelling, waarbij de eerste drie deelvragen apart zijn beantwoord. Na de beantwoording van de eerste drie deelvragen zijn aanbevelingen gedaan, wat antwoord geeft op de vierde deelvraag. Na de beantwoording van de vraagstelling is overgegaan op de suggesties voor vervolgonderzoek. Vervolgens is afgesloten met een reflectie op het onderzoek.

5.1 Beantwoording vraagstelling

In het eerste deel van de conclusie is antwoord gegeven op de eerste drie deelvragen, wat bij elkaar antwoord geeft op het eerste deel van de hoofdvraag van het onderzoek. Er zijn uitspraken gedaan over het lerend vermogen binnen verschillende onderdelen van de gemeente, in verschillende samenstellingen van mensen met specifieke omstandigheden en condities.

Deelvraag 1: “Welke factoren zijn volgens de lerende organisatieliteratuur, policy learning literatuur en policy transfer literatuur van invloed op het lerend vermogen van een organisatie?”

Zoals in het methoden en technieken hoofdstuk besproken, is de theorie ontwikkeld door middel van een dynamisch proces waarbij het definiëren, identificeren en operationaliseren van de begrippen plaats heeft gevonden tijdens het analyseproces. Uit dit proces zijn zestien factoren, van invloed op het lerend vermogen, in kaart gebracht. De factoren van de lerende organisatie betreffen de benutting van kritische informatie, de mate van interne deling van kritische informatie, de betrokkenheid en consensus van de relevante actoren en het opslaan van de kritische informatie in het institutionele geheugen. Voor de policy learning theorie ging het om de aanwezigheid van een intermediaire actor en de mate van verspreiding van beleid. De mate van verspreiding van beleid is afhankelijk van de aanwezigheid van een nieuwsgierig

individu en de aanwezigheid van documentatie. Tot slot waren acht factoren voor de policy transfer uit de literatuur af te leiden, namelijk de invloed van het politieke klimaat, het vermogen van de zender om beleid over te brengen, de openheid van de ontvanger, de flexibiliteit van beleid, de contextafhankelijkheid van beleid, de effectiviteit van beleid, de aanwezigheid van een policy transfer netwerk met informatie uitwisseling en de fit tussen de zender en ontvanger van informatie.

Deelvraag 2 en 3: “Wat is het huidig lerend vermogen op het gebied van horeca en veiligheid bij de gemeente Rotterdam en hoe is dit gerelateerd aan de factoren van invloed op het proces?” en “Welke verklaringen kunnen voor het huidig lerend vermogen worden opgesteld?”

Uit de resultaten van de eerste fase van deze studie is gebleken dat acht factoren een rol spelen en een verklaring geven voor het lerend vermogen van de gemeente Rotterdam in de vier onderzochte cases uit de eerste fase. De zestien factoren, benoemd in de literatuurreview, zijn op basis van de analyse stap voor stap aangescherpt, wat resulteert in de uiteindelijke acht factoren van invloed. Deze acht factoren zijn te onderscheiden uit de lerende organisatietheorie, policy learning theorie en policy transfer theorie.

Als eerste blijkt uit de resultaten, voor de lerende organisatietheorie, dat de benutting van kritische informatie in daadwerkelijke lessen een cruciale factor is. Alle andere factoren kunnen aanwezig zijn bij het proces, maar zolang de kritische informatie niet wordt benut, is het lerend vermogen van een organisatie niet optimaal.

Ook zijn in het conceptueel model drie factoren van invloed, afkomstig uit de policy learning theorie. Uit de analyse blijkt dat deze drie factoren beide van invloed zijn op het lerend vermogen. De eerste is de aanwezigheid van een intermediaire actor, die fungeert als tussenpersoon en ervoor kan zorgen dat beleidsoverdracht in grotere mate voorkomt vanwege de verbindende rol. In de meeste gevallen neemt de gemeente Rotterdam deel aan beleidsoverdracht tussen gemeenten door middel van deze verbindende factor. Verder is binnen dit onderzoek gekeken naar de wijze waarop beleid is verspreid binnen de cases. Het is van belang dat de gemeente Rotterdam hier zelf een rol in speelt, maar men kan daarnaast ook gebruik maken van de verspreiding door de intermediaire actor. Het blijkt dat bij een hoge verspreiding van beleid het lerend vermogen hoger ligt. Verspreiding van beleid maakt het

mogelijk dat gemeenten te weten komen wat er wordt gedaan binnen andere gemeenten. De gemeente Rotterdam werkt zelf mee aan het verspreiden van beleid, dit wordt echter in grotere mate gedaan door de externe actor. Voor beleidsverspreiding is het van belang dat er beleidsdocumentatie aanwezig is. Uit de resultaten blijkt dat wanneer beleidsdocumentatie aanwezig is, een hogere score op de lerende organisatie en uiteindelijk op het lerend vermogen wordt behaald. Beleidsdocumentatie maakt het mogelijk informatie van andere gemeenten te vergaren, waarna vervolgens contact wordt gezocht en beleidsoverdracht kan plaatsvinden. Momenteel legt de gemeente Rotterdam niet in alle gevallen het proces vast in de documentatie.

Tot slot is gekeken naar de factoren van policy transfer die van invloed zijn op het lerend vermogen. Vier factoren bleken van belang bij het policy transfer proces. Binnen deze studie is gekeken naar de rol die de gemeente Rotterdam vervult in het proces van beleidsoverdracht. Uit de analyse komt naar voren dat het voor het lerend vermogen van belang is dat zowel de zender het vermogen heeft om informatie te zenden, als dat de ontvanger open staat voor nieuwe informatie. Uit de resultaten is gebleken dat Rotterdam zowel als zender en ontvanger van informatie fungeert. Veel initiatieven komen op een stad als Rotterdam af, wat resulteert in het feit dat de gemeente Rotterdam momenteel niet vaak zelf op zoek gaat naar nieuwe ideeën en initiatieven. Het staat open voor kennis van buiten, maar is niet actief bezig met het zoeken naar kennis van buiten. Verder is uit de resultaten gebleken dat de gemeente Rotterdam zeer veel kennis en informatie verschaft aan andere gemeenten, en het vermogen heeft deze kennis te verspreiden. Voornamelijk in de dialoog met kleinere gemeenten vervult de gemeente Rotterdam vaak de rol van zender van informatie. Verder is gekeken naar enkele beleidskenmerken, die een rol spelen bij de mate van lerend vermogen. Zo blijkt uit de resultaten van de studie dat wanneer beleid flexibel is om aan te passen naar eigen omgeving, het sneller wordt gebruikt. Rotterdam heeft een eigen problematiek, werkwijze en cultuur waardoor het beleid nodig heeft wat zich daarop aan kan passen. Verder speelt bewezen effectiviteit van beleid wat overgenomen gaat worden een grote rol. Uit de resultaten blijkt dat wanneer beleid effectief is geweest in andere gemeenten, het sneller wordt gebruikt in het beleid voor de gemeente Rotterdam. De gemeente Rotterdam ziet interessante projecten uit andere gemeenten, maar houdt niet in elk geval rekening met de flexibiliteit en effectiviteit van het beleid.

Uit de resultaten van de tweede fase blijkt dat case E en case F goed scoren op vijf van de acht factoren van invloed op lerend vermogen, afkomstig uit de eerste fase. Over de eerste factor, mate van benutting van kritische informatie in daadwerkelijke lessen, kan geen uitspraak gedaan worden. Dit vanwege het feit dat het lerend vermogen nog in ontwikkeling is bij deze cases, wat maakt dat er nog geen daadwerkelijke lessen zijn geleerd. Bij zowel case E als case F is veel beleidsdocumentatie aanwezig, is een onafhankelijke intermediaire actor aanwezig, is een hoge mate van verspreiding van beleid, heeft de zender van informatie het vermogen en de legitimiteit en staat de gemeente Rotterdam open voor deze nieuwe informatie. Als naar deze factoren wordt gekeken, is er een goede score op lerend vermogen. Uit de resultaten van de tweede fase blijkt dat de knelpunten bij de twee cases zit bij de flexibiliteit en effectiviteit van het beleid, die beide geen hoge score behalen. De contextafhankelijkheid is hoog, er is een kleine mate van flexibiliteit en geen harde bewezen effectiviteit. Verder blijkt dat op dit moment geen duidelijke aanleiding en implementatieperspectief is voor een aanpak van horecaoverlast. Tot slot blijkt uit de tweede fase dat het succes van een project ligt in een totaalaanpak van maatregelen, samengesteld in samenspraak met de betrokken actoren. Samenwerking tussen deze actoren is hierbij van groot belang. Het proces van samenwerken, goed organiseren en een netwerk opbouwen is het grootste leerpunt.

5.2 Aanbevelingen

Na het analyseren van de bevindingen van de studie zijn een aantal aanbevelingen gedaan. Hiermee is antwoord gegeven op de vierde deelvraag en daarmee het tweede deel van de hoofdvraag van het onderzoek. De in het analysehoofdstuk eerder benoemde aanbevelingen zijn hier kort herhaald. De eerste tot en met de vierde aanbeveling zijn algemene aanbevelingen, op basis van de resultaten van de eerste fase van het onderzoek. Daarnaast zijn nog inhoudelijke aanbevelingen gedaan voor de projecten waar lerend vermogen in ontwikkeling is. Dit betreft aanbeveling vijf tot en met aanbeveling acht. Hiermee is antwoord gegeven op de laatste deelvraag.

Deelvraag 4: “Welke aanbevelingen voor lopende projecten omtrent horeca en veiligheid volgen hieruit?”

De aanbevelingen van dit onderzoek zijn te onderscheiden in de twee fasen van het onderzoek. Als eerste zijn de aanbevelingen afkomstig uit de eerste fase besproken. Deze hebben betrekking op het huidige lerend vermogen van de gemeente Rotterdam.

- *Aanbeveling 1: Leg en onderhoud contacten met een intermediaire partij en benut de communicatiemiddelen in grotere mate*

De gemeente Rotterdam dient actiever bezig te zijn met het leggen en onderhouden van contacten met de intermediaire partij. Per specifiek onderwerp dient gezocht te worden naar de geschikte partij die kan zorgen voor de verdere contacten en verspreiding van beleid. In de oriënterende fase is het noodzakelijk actief te participeren in initiatieven vanuit de tussenpartij. Hierbij is het ook van belang dat gebruik gemaakt wordt van de communicatiemiddelen van deze partij.

- *Aanbeveling 2: Leg en onderhoud actiever eigen contacten met (kleine(re)) gemeenten*

Naast de contacten met de intermediaire actor dient de gemeente Rotterdam ook contacten te blijven leggen en onderhouden met andere gemeenten. Men dient meer zelf op zoek te gaan naar mogelijkheden buiten de stad. Deze aanbeveling is voornamelijk relevant voor de contacten met de gemeenten van kleinere schaal. Gemeenten komen meer direct met elkaar in contact, wat erin resulteert dat ze elkaar vaker en makkelijker kunnen opzoeken.

- *Aanbeveling 3: Vervul in grotere mate de rol van ontvanger van kennis, in plaats van zender*

De gemeente Rotterdam dient, bij de momenten waarbij er interactie is met andere gemeenten, vaker uit de rol van de grote gemeente met ervaring te stappen en zich vaker vragend op te stellen. De beleidsmedewerkers, die aanwezig zijn bij de bijeenkomsten waarbij er dialoog is met verschillende soorten gemeenten, dienen minder de rol van zender op zich te nemen en meer de rol van ontvanger. Op deze manier kan tweerichtingsverkeer in de dialoog ontstaan.

- *Aanbeveling 4: Combineer de traditionele beleidsdocumentatie met vernieuwde beleidsdocumentatie en verspreid het door middel van online bronnen*

De vierde aanbeveling betreft het combineren van traditionele beleidsdocumentatie met vernieuwde beleidsdocumentatie en het verspreiden door middel van online bronnen. Naast de traditionele beleidsnota's kan beleidsdocumentatie gevisualiseerd worden door middel van een video, waar kort en bondig een beleid of project wordt beschreven. Deel de beleidsdocumentatie via het intranet van de gemeente Rotterdam, RIO, zodat de interne deling

binnen de gemeente wordt verhoogd. Ook dienen de website van de gemeente Rotterdam en de online bronnen van de intermediaire partij gebruikt te worden.

Naast de algemene aanbevelingen op lerend vermogen zijn nog inhoudelijke aanbevelingen gedaan op de projecten waarbij lerend vermogen in ontwikkeling is, afkomstig uit de tweede fase. Deze aanbevelingen zijn hieronder toegelicht.

□ *Aanbeveling 5: Stel de aanleiding vast en zoek naar geschikt beleid voor deze aanleiding*

De vijfde aanbeveling is dat de gemeente Rotterdam de aanleiding van een project dient vast te stellen en vanuit daar gaat zoeken naar geschikt beleid voor eigen gemeente. Dit dient te gebeuren voordat de beleidsfase begint, wat betekent dat deze stap in de oriënterende fase gezet moet worden. Zodra geschikt beleid is gevonden, wat flexibel genoeg is toe te passen in eigen gemeente, kan in de beleidsfase worden gekeken naar hoe het kan worden toegepast in eigen beleid.

□ *Aanbeveling 6: Creëer een duidelijk implementatieperspectief in samenspraak met betrokken actoren en gespecialiseerde partijen op het gebied van horeca en veiligheid*

De zesde aanbeveling betreft het creëren van een duidelijk implementatieperspectief. Stel de locatie vast, kijk wat er al gedaan wordt en maak de juiste combinatie van maatregelen voor deze locatie. Het creëren van een totaalpakket aan maatregelen is de meest effectieve manier van het aanpakken van de problematiek. Betrek bij het creëren van dit implementatieperspectief alle relevante betrokken actoren. In de beleidsfase dienen deze actoren bij elkaar te zitten, zodat belangen en ideeën naar voren gebracht kunnen worden. Betrek daarnaast ook partijen die kennis en ervaring hebben op het gebied van uitgaan, horeca en veiligheid. Denk hierbij aan de Koninklijke Horeca Nederland en het Steunpunt Uitgaansgeweld van het CCV.

□ *Aanbeveling 7: Investeer in een goede samenwerking tussen actoren en zorg voor goede communicatie tussen deze actoren*

De zevende aanbeveling betreft het investeren in een goede samenwerking en communicatie tussen de betrokken partijen in het specifiek vastgestelde gebied. Een voorbeeld van

investeren in die samenwerking en communicatie is om vanuit de gemeente iemand aan te wijzen, die als schakel fungeert tussen alle betrokken partijen. Daarbij dienen toezichthouders bij elkaar te komen om duidelijke afspraken te maken omtrent de werkwijzen. Tot slot kunnen maatregelen tot een succes worden gebracht als er steun is vanuit de ondernemers. Als ondernemers zich verenigen in een BIZ, kan de samenwerking en steun worden bevorderd.

5.3 Vervolgonderzoek

Binnen dit onderzoek zijn alle factoren van invloed op lerend vermogen breed bekeken. Zo is vastgesteld welke factoren van invloed zijn. Uit de analyse van het onderzoek blijkt dat de mate van benutting van kritische informatie het meest relevant is voor het lerend vermogen. De patronen afkomstig uit de datamatrix tonen aan dat verschillende factoren van invloed zijn, maar dat lerend vermogen niet bereikt kan worden zonder de benutting van kritische informatie. Vanwege het gebrek aan diepgang van de benutting van kritische informatie binnen dit onderzoek, is het interessant om dit meer verdiepend te onderzoeken. Dit vanwege de grote afhankelijkheid van lerend vermogen van deze factor. Om een volledig beeld van het lerend vermogen te krijgen, is aanvullend onderzoek nodig waarin de theoretische link gezocht wordt met de absorptive capacity theorie. Deze theorie omschrijft de capaciteit van expertise om extern beleid te doorzoeken, te evalueren en uit te voeren. Dit beschrijft het proces van het verkrijgen van de informatie, de beoordeling ervan en de daadwerkelijke benutting ervan. Door middel van het gebruik van deze theorie kan specifiekere worden gekeken naar de belangrijkste factor van invloed op het lerend vermogen.

Verder is de casestudy uitgevoerd met cases betrekking hebbend op horeca en veiligheid. Deze projecten zijn door verschillende afdelingen van de gemeente Rotterdam uitgevoerd. Dit heeft geresulteerd in uitspraken over het huidige lerend vermogen van de gemeente Rotterdam omtrent horeca en veiligheid, in verschillende omstandigheden. De aanbevelingen met betrekking tot het huidige lerend vermogen zijn dan ook gemeente-breed en niet specifiek voor de Directie Veiligheid. Dit resulteert in aanbevelingen breder dan de Directie Veiligheid. Vervolgens zijn deze bevindingen gespiegeld aan cases uit de tweede fase, wat projecten zijn afkomstig van de Directie Veiligheid van de gemeente Rotterdam. Bevindingen voor de gemeente Rotterdam als geheel zijn gespiegeld aan specifieke projecten van de Directie Veiligheid. In een vervolgonderzoek is het een mogelijkheid om projecten te

gebruiken die enkel uitgevoerd zijn door de Directie Veiligheid, waarmee specifiekere aanbevelingen voor deze afdeling van de gemeente Rotterdam kunnen worden gedaan.

5.4 Reflectie

Tijdens het proces van het schrijven van de scriptie is tegen aan aantal punten aangelopen die, achteraf gezien, anders ingestoken hadden kunnen worden. De eerste situatie waar tegenaan is gelopen heeft plaatsgevonden in de beginfase van de scriptie, waarbij de juiste richting qua onderzoek gezocht moest worden. Vanuit de stage biedende organisatie lag een praktisch vraagstuk over de ambitie een project te starten in Rotterdam. De ambitie kwam van ontwikkelingen die in andere gemeenten zijn toegepast. Het koppelen aan een theoretisch vraagstuk was erg zoeken. Dit heeft erin geresulteerd dat tijd verloren is gegaan met het zoeken naar de juiste insteek van het onderzoek. Het praktische vraagstuk diende gekoppeld te worden aan een juiste theorie, zodat gesproken kon worden over een masterscriptie. Er ontstond een discrepantie tussen de vraag van de stageorganisatie en de vraag van de universiteit, wat in de beginfase van het onderzoek belemmerend heeft gewerkt. In de beginfase had eerder de koppeling gemaakt moeten worden tussen de praktijk en theorie in samenspraak met de stage biedende organisatie, zodat de richting van het onderzoek eerder duidelijk was.

Zoals meerdere keren benoemd, is het onderzoek uitgevoerd in twee fasen. De eerste fase betreft het achterhalen van het huidig lerend vermogen van de gemeente Rotterdam en de factoren van invloed hierop. Hierbij zijn vier cases onderzocht waarbij in het recente verleden lerend vermogen is toegepast door de gemeente Rotterdam. De tweede fase betreft het toetsen van de eerste fase aan twee projecten waarbij lerend vermogen in ontwikkeling is. Het onderzoek is zo uitgevoerd dat de eerste fase eerst afgerond diende te worden, waarna vervolgens pas gestart kon worden met de tweede fase. De tweede fase was sterk afhankelijk van de eerste fase van het onderzoek. Dit geldt ook voor de dataverzameling, wat voor de tweede fase pas laat in het proces kon worden gedaan. Een snelle reactie van de benodigde respondenten was noodzakelijk, waardoor de afhankelijkheid erg groot was. Deze twee afzonderlijke fasen namen veel tijd in beslag, wat voor vertraging in het proces heeft gezorgd. Er moet rekening worden gehouden met het tijdsbestek en de methoden die worden toegepast, zodat beter ingespeeld kan worden op de tijdsduur die eventuele methoden met zich meebrengen.

Literatuurlijst

- Bloeme, R. (2016). *Wildplassers een handje geholpen. Positieve gedragsbeïnvloeding in de context van een uitgaansgebied*. Geraadpleegd op 12 maart, 2019, van https://essay.utwente.nl/71030/1/Bloeme_MA_PSY.pdf
- Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research* (first ed.). London, UK: Sage Publications.
- Bowen, G. A. (2006). Grounded Theory and Sensitizing Concepts. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(3), 12-23.
- Canton, R. (2006). Penal Policy Transfer: A Case Study from Ukraine. *The Howard journal*, 45(5), 502-520.
- CCV. (z.j.-a). *Zintuigbeïnvloeding*. Geraadpleegd op 4 maart, 2019, van <https://hetccv.nl/onderwerpen/zintuigbeïnvloeding/>
- CCV. (z.j.-b). *Uitgaansgeweld en uitgaansoverlast*. Geraadpleegd op 27 juni, 2019, van <https://hetccv.nl/onderwerpen/uitgaansgeweld-en-uitgaansoverlast/>
- CCV. (2015). *Trends uitgaansgeweld. September 2015 – december 2015*. Geraadpleegd op 4 maart, 2019, van <https://hetccv.nl/fileadmin/Bestanden/Onderwerpen/Uitgaansgeweld/trends-uitgaansgeweld-december-2015.pdf>
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly* 35(1), 128-152.
- Common, R. (2004). Organisational learning in a political environment. Improving policy-making in UK government. *Policy Studies* 25(1), 35-49.
- DCMR. (2016). *Geluidmonitoringsysteem Stadhuisplein verlengt en uitgebreid*. Geraadpleegd op 5 maart, 2019, van <https://www.dcmr.nl/nieuwsberichten/2016/07/geluidmonitoringsysteem-stadhuisplein-verlengd-en-uitgebreid.html>
- Dijksterhuis, A., & Van Baaren, R. (2015). *Een schone boel en een veilig gevoel. Verminderd vervuilgedrag en verhoogde veiligheidsgevoelens door een gedragsinterventie in Rotterdamse straten*. Geraadpleegd op 3 april, 2019, van <https://www.rotterdam.nl/wonen-leven/veilig/pilot-Schoon-op-de-Dordtselaan.pdf>
- Dolowitz, D., & Marsh, D. (1996). Who Learns What from Whom: a Review of the Policy Transfer Literature. *Political studies*, 44(2), 343-357.
- Dolowitz, D., & Marsh, D. (2000). Learning from Abroad: The Role of Policy Transfer in

Contemporary Policy-Making. *Governance: An International Journal of Policy and Administration*, 13(1), 5-24.

Eindhoven University of Technology. (z.j.). *Smart Cities Program. Stratumseind*. Geraadpleegd op 4 maart, 2019 van

<https://www.tue.nl/universiteit/faculteiten/bouwkunde/onderzoek/smart-cities-program/collaboration/living-labs/stratumseind/>

Evans, M. (2009). Policy transfer in critical perspective. *Policy Studies*, 30(3), 243-268. DOI: 10.1080/01442870902863828.

Gemeente Amsterdam. (z.j.). *Rembrandt- en Thorbeckeplein: gastvrij en veilig*. Geraadpleegd op 3 april, 2019, van <https://www.amsterdam.nl/projecten/rembrandt/>

Gemeente Amsterdam Directie Openbare Orde en Veiligheid. (2018). *Evaluatie pilot Gastvrij en veilig Rembrandt- en Thorbeckeplein*. Geraadpleegd op 5 maart, 2019, van https://hetccv.nl/fileadmin/Bestanden/Onderwerpen/Uitgaansgeweld/181031_Evaluatie_Pilot_Gastvrij_en_Veilig_Rembrandt-_en_Thorbeckeplein_-_Eindrapportage.pdf

Gemeente Rotterdam. (z.j.-a). *Horeca in Rotterdam*. Geraadpleegd op 12 maart, 2019, van <https://www.rotterdam.nl/werken-leren/horeca/>

Gemeente Rotterdam. (z.j.-b). *Proef met geluidssensoren Kruiskade en Lijnbaan*. Geraadpleegd op 3 april, 2019, van <https://www.rotterdam.nl/wonen-leven/proef-geluidssensoren/>

Gemeente Rotterdam. (2015). *Rotterdam zet testaankopers in. Geen alcohol onder de 18!* Geraadpleegd op 30 april, 2019, van <https://www.persberichtenrotterdam.nl/bericht/1208/Rotterdam-zet-testaankopers-in/>

Gemeente Rotterdam. (2017). *Horecanota Rotterdam 2017-2021*. Geraadpleegd op 12 maart, 2019, van <https://www.rotterdam.nl/werken-leren/horeca/Horecanota-2017-2021-feb2017.pdf>

Jochems, M., & Joosten, J. (2005). *De gevalstudie*. Geraadpleegd op 25 maart, 2019, van [http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20\(2005\)/om2_files/syllabus/gevalsstudie.pdf](http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20(2005)/om2_files/syllabus/gevalsstudie.pdf)

Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid. (2011). *Gedrag in beleid. Met psychologie en gedragseconomie het mobiliteitsbeleid versterken*. Geraadpleegd op 13 maart, 2019, van https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:em-NfGS8VqcJ:scholar.google.com/+gedragsbeinvloeding+inrichting+fysieke+omgeving&hl=nl&as_sdt=0,5

- Kerstholt, J. (2015). Opiniërend. Meer veiligheid door gedragsbeïnvloeding. *Tijdschrift voor toegepaste Arbowetenschap*, 28(4), 163-165.
- Krippendorff, K. (2013). *Content Analysis. An Introduction to Its Methodology* (3^e ed.). California, CA: Sage Publications.
- Lanzing, M., & van der Sloot, B. (2017). Living Labs. De stad als laboratorium en de burger als proefkonijn. *Nederlands juristenblad*, 6(1). 374-382.
- Marsh, D., & Sharman, J. C. (2009). Policy diffusion and policy transfer. *Policy Studies*, 30(3), 269-288, DOI: 10.1080/01442870902863851
- Minkman, E., van Buuren, M. W., & Bekkers, V. J. J. M. (2018). Policy transfer routes: an evidence-based conceptual model to explain policy adoption. *Policy Studies*, 39(2), 222-250.
- Möhle, M., Nijkamp, L., De Greef, J., & Mulder, J. (2019). *STAD in Europe. A manual for communities preventing alcohol related harm*. Geraadpleegd op 23 april, 2019, van http://stadineurope.eu/wp/wp-content/uploads/2019/04/StadInEurope_manual.pdf
- Mossberger, K., & Wolman, H. (2003). Policy Transfer as a Form of Prospective Policy Evaluation: Challenges and Recommendations. *Public Administration Review*, 63(4), 428-440.
- Obinger, H., Schmitt, C., & Starke, P. (2013). Policy Diffusion and Policy Transfer in Comparative Welfare State Research. *Social Policy and Administration*, 47(1), 111-129. DOI: 10.1111/spol.12003.
- Peters, V. (1996). De case-study. In Hüttner, H., Renckstorf, K., & Wester, F (Red.), *Onderzoekstypen in de communicatiewetenschap* (pp. 586-607). Nederland, Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (Second Edition). London, UK: Sage Publications.
- Serrat, O. (2017). *Knowledge Solutions. Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance* (first ed.). Mandaluyong, Filipijnen: Springer Nature.
- Smart Data City. (z.j.). *Stratumseind Living Lab*. Geraadpleegd op 4 maart, 2019, van <https://www.smartdatacity.org/stratumseind-living-lab/>
- Snippe, J., Kemper, N., & Bieleman, B. (2014). *Onderzoek horecaoverlast Rotterdam*. Geraadpleegd op 4 maart, 2019, van http://www.intraval.nl/pdf/b125_OHR.pdf
- STAD in Europe. (z.j.). *STAD in Europe*. Geraadpleegd op 23 april, 2019, van <http://stadineurope.eu/>

- Stone, D. (2004). Transfer agents and global networks in the 'transnationalization' of policy. *Journal of European Public Policy*, 11(3), 545-566.
- Swanborn, P. G. (2013). *Case studies. Wat, wanneer en hoe?* (5^e ed.). Den Haag, Nederland: Boom Lemma uitgevers.
- Van der Knaap, P. (2006) *Lerende overheid, intelligent beleid? Leerproblemen en – instrumenten nader verkend*. Geraadpleegd op 20 mei, 2019, van http://petervanderknaap.com/PvdK.com/Articles_files/Lerende%20overheid,%20intelligent%20beleid%3F%20-%20TPC%202006.pdf
- Van der Zouwen, T. (2018). *Actieonderzoek doen. Een routewijzer voor studenten en professionals*. Amsterdam, Nederland: Boom uitgevers Amsterdam.
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek* (4^e ed.). Den Haag, Nederland: Boom Lemma uitgevers.
- Wolman, H., & Page, E. (2002). Policy Transfer among Local Governments: An Information-Theory Approach. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 15(4), 477-501.

Bijlagen

Bijlage I: Interviewgids eerste fase

Tabel 10: Interviewgids eerste fase

Lerende organisatie		
	Daadwerkelijke lessen	<i>Wat zijn de daadwerkelijke getrokken lessen van de andere gemeente?</i>
	Beleidsvaluatie	<i>Heeft een beleidsvaluatie plaatsgevonden?</i>
	Interne deling	<i>Heeft interne deling binnen de gemeente Rotterdam plaatsgevonden omtrent de lessen/bevindingen/ervaringen?</i>
	Betrokkenheid besluitvormers	<i>Waren alle besluitvormers betrokken bij het proces? Was er steun vanuit de besluitvormers?</i>
Policy learning		
	Positieve/negatieve lessen	<i>Wat voor soort lessen zijn er geleerd?</i>
	Betrokkenheid actoren	<i>Waren alle relevante actoren betrokken bij het proces?</i>
	Verspreiding beleid (intern/extern)	<i>Heeft verspreiding van het beleid plaatsgevonden? Door wie is die verspreiding gedaan?</i>
	Documentatie	<i>Was er documentatie aanwezig over het project?</i>
Policy transfer		
<u>Omgeving</u>		
	Politiek klimaat	<i>Heeft het politieke klimaat een rol gespeeld? Hoe?</i>
	Obstakels	<i>Is tijdens het proces sprake geweest van obstakels? Waar kwamen deze obstakels vandaan?</i>
	Opinie	<i>Welke rol speelde de opinie? Denk aan politie, publiek etc.</i>
	Media	<i>Welke rol heeft media gespeeld?</i>
<u>Overdraagbaarheid</u>		
	Vermogen zender	<i>Was de zender van informatie in staat om beleid/kennis/informatie over te brengen?</i>
	Bestaande relaties	<i>Waren er bestaande relaties voordat er contact was omtrent dit beleid?</i>
	Openheid ontvanger	<i>Stond de ontvanger van beleid open voor nieuwe kennis? Was de ontvanger bereid deze kennis te gaan gebruiken?</i>
	Kenmerken beleid	<i>Was het beleid flexibel? Was het beleid contextafhankelijk? Was het beleid effectief? Was het beleid complex?</i>
<u>Procesontwerp</u>		
	Soort transfer	<i>Hoe is het beleid van de andere gemeente gebruikt?</i>
	Coalities relevante actoren	<i>Bestonden er coalities met de relevante actoren?</i>
	Policy transfer netwerk	<i>Bestond er een netwerk waarbij kennis is uitgewisseld? Was er sprake van face-to-face interactie, communicatie?</i>
	Informatie uitwisseling	<i>Wat voor soort informatie uitwisseling heeft er plaatsgevonden? Was er een globale verkenning? Was er verdiepende informatie uitwisseling?</i>
<u>Adopteerbaarheid</u>		
	Fit zender ontvanger	<i>Was er een fit met de gemeente waarmee informatie is uitgewisseld?</i>
	Implementatieperspectief	<i>Was er een duidelijk implementatieperspectief hoe het beleid gebruikt ging worden?</i>
	Haalbaarheid/beschikbare middelen?	<i>Was het beleid haalbaar? Waren er genoeg middelen? Denk aan financieel, inzetbaarheid</i>
	Geschiktheid	<i>Was het beleid geschikt voor Rotterdam?</i>
	Beslissingsbevoegdheid	<i>Was er een beslissingsbevoegdheid voor dit beleid?</i>

Bijlage II: Interviewgids tweede fase

Tabel 11: Interviewgids tweede fase

Algemeen		
	Inhoud project	<i>Kunt u iets vertellen over de inhoud van het project? Hoe gaat het in zijn werk? Hoe is het hier gekomen? Wat zijn belangrijke elementen? Hoe is het aangepakt binnen de eigen setting?</i>
	Belangrijke lessen	<i>Wat zijn de belangrijkste lessen die je kan vertellen over dit project? Problemen waar je zelf tegenaan bent gelopen en zou willen meegeven aan iemand die hiermee aan de slag wilt gaan?</i>
	Implementatie Rotterdam	<i>Zou dit project gebruikt kunnen worden in andere gemeenten? Zou het in Rotterdam mogelijk zijn toe te passen? Waar moet Rotterdam op letten?</i>
Lerende organisatie		
	Benutting kritische informatie daadwerkelijke lessen	<i>Is de relevante informatie daadwerkelijk benut in daadwerkelijke lessen? Is het gebruikt in eigen beleid? Is de juiste informatie gebruikt? Is de nuttige informatie van de niet nuttige informatie te onderscheiden?</i>
Policy learning		
	Aanwezigheid onafhankelijke intermediaire actor	<i>Was er een intermediaire actor aanwezig? Heeft deze de zender en ontvanger bij elkaar gebracht? Welke rol als tussenpersoon had deze actor? Hoe is deze actor verder gebruikt?</i>
	Verspreiding beleid	<i>Is het beleid verspreid naar andere gemeenten? Hoe is het beleid verspreid? Door wie? Is dit intern gedaan of extern? Is het uitgevoerd door de intermediaire actor?</i>
	Aanwezigheid documentatie	<i>Was er documentatie omtrent het beleid aanwezig? Was deze documentatie openbaar?</i>
Policy transfer		
	Vermogen en legitimiteit/ervaring zender	<i>Had de zender van informatie het vermogen om dit te doen? Was deze legitiem en heeft deze ervaring op het gebied? Hoe heeft de zender dit gedaan?</i>
	Openheid ontvanger	<i>Stond de ontvanger van informatie open voor nieuwe kennis? Heeft hij dit gebruikt in eigen beleid?</i>
	Flexibiliteit beleid	<i>Was het beleid flexibel? Flexibel genoeg om toe te passen in eigen terrein?</i>
	Effectiviteit beleid	<i>Was het beleid bewezen effectief bij de zender van informatie?</i>
	Aanwezigheid policy transfer met informatie uitwisseling	<i>Is er sprake van een netwerk waarbinnen informatie uitwisseling plaatsvindt? Hoe wordt dit gedaan? Is er sprake van globale verkenning? Is er sprake van verdiepende informatie uitwisseling?</i>

Bijlage III: Geanalyseerde documenten

In tabel 12 is een overzicht gepresenteerd van de geanalyseerde documenten. De documenten zijn door middel van een intensieve online zoektocht als via interviews. De documenten die zijn verkregen via interviews, zijn aangegeven met een sterretje. De documenten kunnen tot een jaar na publicatie van deze scriptie opgevraagd worden.

Tabel 12: Geanalyseerde documenten

Cases	Documenten	Datum	Auteur
<i>Fase 1</i>			
Case A: Testkopers horeca	Persbericht gemeente Rotterdam: Rotterdam zet testankopers in	7 december 2015	Gemeente Rotterdam
	Krantbericht Metronieuws: Verkopers alcohol de mist in bij controles Rotterdam	7 december 2015	Job Halkes, Metronieuws
Case B: Proef geluidssensoren Kruiskade en Lijnbaan	Notitie PS-Crimson – Invulling pilot Kruiskade. Aan de leden van de Driehoek Rotterdam*	3 januari 2018	Arno Besters, Stadsbeheer, Gemeente Rotterdam
	Programma bezoek Rotterdam aan Living Lab Stratumseind*	15 februari 2017	Team Living Lab010
	Presentatie Living Lab DITSS: Dutch Institute for Technology Safety & Security*	Januari 2019	Tinus Kanters, Projectleider, Gemeente Eindhoven
Case C: STAD in Europe	Website STAD in Europe. Communities preventing alcohol related harm	z.j.	STAD in Europe
	STAD in Europe. A manual for communities preventing alcohol related harm.	2019	Möhle, Nijkamp, De Greeff & Mulder
	STAD in Europe (Evaluation Report)	Maart 2019	Quigg, Butler, Bater, Ross-Houle & A Bellis
Case D: Pilot Schoon op de Dordtselaan	Rapport Een schone boel en een veilig gevoel in Rotterdam	13 november 2015	Dijksterhuis & van Baaren
	Rapport Groene afvalbakken voor een schoner Amsterdam	14 november 2017	Dijksterhuis & van Baaren
<i>Fase 2</i>			
Case E: Living Lab Stratumseind Eindhoven	Gemeente Eindhoven presentatie Living Lab, onderdeel van Stratumseind 2.0*	Augustus 2013	Tinus Kanters
	Presentatie Reed Congres. Het tot stand komen van slimme projecten in slimme gemeenschappen, voorbeelden uit Eindhoven*	24 november 2016	Eugene van Gerwen (Stad & Co) & Peter van de Crommert (DITSS)
Case F: Pilot Gastvrij en Veilig Rembrandt- en Thorbeckeplein	Website Gemeente Amsterdam. Rembrandt- en Thorbeckeplein: gastvrij en veilig	z.j.	Gemeente Amsterdam
	Infosheet CCV: Trends veilig uitgaan. Januari 2019 t/m april 2019	Mei 2019	Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid
	Evaluatie pilot Gastvrij en veilig Rembrandt- en Thorbeckeplein – Eindrapportage	31 oktober 2018	Decisio
<i>Aanvullende documenten</i>			
	Verslag en Actiepunten Gemeentenetwerk Veilig Uitgaan*	11 april 2019	Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid

Bijlage IV: Afgenomen interviews

In tabel 13 staat het overzicht van alle afgenomen interviews. Hierbij is aangegeven per case wie is geïnterviewd, de datum van het interview en de functie van de geïnterviewde tijdens zijn/haar betrokkenheid bij het project. Wegens privacyoverwegingen zijn de namen van de respondenten anoniem gehouden.

Tabel 13: Geanalyseerde interviews

Cases	Respondent	Functie	Datum interview
<i>Fase 1</i>			
Case A: Testkopers horeca	Respondent A	Beleidsadviseur horeca, Directie Veiligheid, gemeente Rotterdam	15 april 2019 (persoonlijk interview)
	Respondent B	Teamleider Drank en Horeca, Stadsbeheer, Gemeente Rotterdam	8 mei 2019 (persoonlijk interview)
Case B: Proef geluidssensoren Kruiskade en Lijnbaan	Respondent C	Projectmanager, Stadsbeheer, gemeente Rotterdam	8 april 2019 (persoonlijk interview)
	Respondent D	Projectdirecteur, Stadsbeheer, gemeente Rotterdam	11 april 2019 (persoonlijk interview)
	Respondent E	Adviseur Team Communicatie, gemeente Rotterdam	29 april 2019 (persoonlijk interview)
Case C: STAD in Europe	Respondent F	Beleidsadviseur horeca, Directie Veiligheid, gemeente Rotterdam	18 april 2019 (persoonlijk interview)
	Respondent G	Wetenschappelijk medewerker, Trimbos Instituut	23 mei 2019 (persoonlijk interview)
Case D: Pilot Schoon op de Dordtselaan	Respondent H	Beleidsadviseur, gemeente Rotterdam	3 april 2019 (inleidend telefonisch gesprek) 9 mei 2019 (telefonisch interview)
	Respondent I	Gedragspsycholoog, Dijksterhuis & van Baaren	13 mei 2019 (persoonlijk interview)
	Respondent J	Adviseur afval en circulair, Rijkswaterstaat	21 mei 2019 (telefonisch interview)
<i>Fase 2</i>			
Case E: Living Lab Stratumseind Eindhoven	Respondent K	Projectmanager, gemeente Eindhoven	3 juli 2019 (persoonlijk interview)
	Respondent F	Beleidsadviseur horeca, Directie Veiligheid, gemeente Rotterdam	18 februari 2019 (inleidend gesprek)
Case F: Pilot Gastvrij en Veilig Rembrandt- en Thorbeckeplein	Respondent L	Projectmanager, gemeente Amsterdam	26 juni 2019 (persoonlijk interview)
<i>Aanvullende interviews</i>			
	Respondent M	Adviseur aanpak geweld en veilig uitgaan, het CCV	24 april 2019 (persoonlijk interview)

Bijlage V: Coderingsschema

Tabel 14: Coderingsschema

1. Lerende organisatie*	1.1 Kritische informatie verwerken en benutten*		
	1.2 Beleid herzien en verbeteren*		
	1.3 Beleidsevaluatie		
	1.4 Daadwerkelijke lessen*		
	1.5 Intern delen kritische informatie*		
	1.6 Betrokkenheid / steun / beleidsconsensus besluitvormers		
	1.7 Opslaan geleerde lessen*		
	1.8 Aanwezigheid documentatie*		
	1.9 Aanwezigheid nieuwsgierig individu intern*		
2. Policy learning*	2.1 Lesson drawing*	2.1.1 Positieve lessen*	
		2.1.2 Negatieve lessen*	
	2.2 Betrokken actoren	2.2.1 Overheidsinstanties	
		2.2.2 Niet-gouvernementele actoren	
		2.2.3 Internationale organisaties	
		2.2.4 Intermediaire instantie**	
2.3 Policy diffusion*	2.3.1 Verspreiding interne agent*		
	2.3.2 Verspreiding externe agent**		
3. Policy transfer	3.1 Omgevingsfactoren	3.1.1 Beleidsarena	3.1.1.1 Policy window
			3.1.1.2 Verandering overheid
			3.1.1.3 Politiek klimaat
			3.1.1.4 Concurrentiepositie
			3.1.1.5 Politieke partijen
		3.1.2 Substysteem	3.1.2.1 Alternatief beleid
			3.1.2.2 Concurrenterend beleid
			3.1.2.3 Binnenlandse obstakels
		3.1.3 Algemene context	3.1.3.1 Binnenlandse opinie
	3.1.3.2 Binnenlandse opinie		
	3.1.3.3 Media		
	3.2 Overdraagbaarheid	3.2.1 Vermogen zender beleid	
		3.2.2 Bestaande relaties	
		3.2.3 Openheid ontvanger beleid	
		3.2.4 Beleidskenmerken	3.2.4.1 Flexibiliteit
			3.2.4.2 Contextafhankelijkheid
			3.2.4.3 Effectiviteit
			3.2.4.4 Complexiteit
	3.3 Proces ontwerp	3.3.1 Overdrachtstype	3.3.1.1 Vrijwillige overdracht
			3.3.1.2 Directe gedwongen overdracht
			3.3.1.3 Indirecte gedwongen overdracht
			3.3.1.4 Copying
			3.3.1.5 Emulation
			3.3.1.6 Hybridization
3.3.1.7 Inspiration			
3.3.2 Coalities relevante actoren			
3.3.3 Policy transfer netwerk		3.3.3.1 Informele relaties	
		3.3.3.2 Face-to-face interactie	
	3.3.3.3 Communicatie		
3.3.4 Informatie uitwisseling	3.3.4.1 Globale verkenning		
	3.3.4.2 Verdiepende informatie uitwisseling**		
3.4 Adopteerbaarheid	3.4.1 Fit zender en ontvanger	3.4.1.1 Waarden en politieke doelstellingen	
		3.4.1.2 Normatieve fit	
		3.4.1.3 Institutionele fit	
		3.4.1.4 Wederzijdse aanpassing en begrip	
		3.4.1.5 Culturele en ideologische nabijheid	
	3.4.2 Implementatieperspectief		
	3.4.2 Haalbaarheid/beschikbare middelen		
3.4.4 Beslissingsbevoegdheid beleidskoers veranderen			

*Codes toegevoegd door nieuwe literatuur a.d.h.v. geanalyseerde data

**Codes toegevoegd door nieuwe inzichten a.d.h.v. geanalyseerde data

Bijlage VI: Originele datamatrix

Tabel 15: Originele datamatrix

		Case A	Case B	Case C	Case D
	Lerend vermogen	Laag	Gemiddeld	Hoog	Hoog
Lerende organisatie	Mate benutting kritische informatie	Laag	Laag	Hoog	Hoog
	Mate benutting in daadwerkelijke lessen	Laag	Laag	Hoog	Hoog
	Mate intern delen kritische informatie	Gemiddeld	Laag	Gemiddeld	Gemiddeld
	Betrokkenheid/consensus relevante actoren	Gemiddeld	Laag	Gemiddeld	Laag
	Mate van opslaan van kritische informatie	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog
	Score op lerende organisatie	Laag	Laag	Hoog	Hoog
Policy learning	Vermogen zender kritische informatie	Laag	Hoog	Hoog	Hoog
	Kennis van onafhankelijk partij of bedrijfsleven	Nee	Ja	Nee	Ja
	Aanwezigheid onafhankelijke intermediaire actor	Ja	Nee	Ja	Ja
	Mate van verspreiding beleid interne actor	Laag	Gemiddeld	Hoog	Hoog
	Mate van verspreiding beleid externe actor	Gemiddeld	Gemiddeld	Hoog	Hoog
	Aanwezigheid geprikkeld individu	Nee	Nee	Ja	Ja
	Aanwezigheid openbare documentatie	Nee	Nee	Ja	Ja
	Score op policy learning	Gemiddeld	Gemiddeld	Hoog	Hoog
Policy transfer	Rol politiek klimaat/obstakels/opinie	Ja	Ja	Ja	Ja
	Rol media	Gemiddeld	Gemiddeld	Gemiddeld	Hoog
	Vermogen zender overbrengen beleid	Laag	Hoog	Hoog	Hoog
	Legitimiteit zender	Laag	Hoog	Hoog	Gemiddeld
	Openheid ontvanger	Laag	Gemiddeld	Hoog	Hoog
	Aanwezigheid bestaande relaties	Ja	Ja	Ja	Ja
	Flexibiliteit beleid	Laag	Laag	Hoog	Hoog
	Contextafhankelijkheid beleid	Gemiddeld	Hoog	Hoog	Laag
	Effectiviteit beleid	Gemiddeld	Laag	Hoog	Hoog
	Complexiteit beleid	Gemiddeld	Hoog	Hoog	Gemiddeld
	Aanwezigheid policy transfer netwerk	Ja	Ja	Ja	Ja
	Aanwezigheid globale verkenning	Ja	Ja	Ja	Ja
	Aanwezigheid verdiepende informatie uitwisseling	Ja	Ja	Ja	Ja
	Fit zender en ontvanger	Gemiddeld	Laag	Gemiddeld	Hoog
	Aanwezigheid implementatieperspectief	Ja	Ja	Ja	Ja
	Mate van aanwezigheid middelen	Gemiddeld	Hoog	Hoog	Gemiddeld
	Beslissingsbevoegdheid	Laag	Laag	Laag	Laag
	Ervaring zender	Weinig	Veel	Veel	Laag
	Score op policy transfer	Laag	Gemiddeld	Hoog	Hoog