



SAMENWERKEN IS SAMEN DOEN

EEN GOED BEGIN IS HET HALVE WERK

Sjoerd Keultjes
496787

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie ‘Samenwerken is samen doen’. Een onderzoek waarbij een evaluatie is gedaan om leer te trekken uit de opstart van de publiek-private samenwerkingsprocessen welke begeleidt worden door het Platform Veilig Ondernemen Oost Nederland. Deze scriptie is geschreven om te voldoen aan de afstudeereisen van de opleiding Integrale Veiligheidskunde aan de hogeschool Saxion in Deventer. Hierbij lag de focus op het behalen van kerntaken 3 (ontwerpen) en 5 (evalueren). Ik ben van februari tot juni 2024 bezig geweest met het evalueren van de opstart van de processen en het ontwerpen van een passende handreiking die gebruikt kan worden tijdens deze opstart.

Daar waar ik gedurende mijn opleiding veel in groepsprojecten heb gewerkt, was ik bij dit onderzoek compleet op mijzelf aangewezen. Een intensief proces, maar wel eentje die in het verlengde van mijn interesses ligt. Zo heb ik tijdens mijn studie gemerkt dat ik integrale samenwerkingen en het doel ervan erg interessant vind. Ook komt het thema ondermijning sterk naar voren in dit onderzoek, een onderwerp waarvan ik blij ben dat ik er meer kennis over heb kunnen opdoen gedurende mijn stageperiode.

Ik wil graag mijn praktijkbegeleider, de manager van het Platform Veilig Ondernemen Oost-Nederland, Anton Jansen bedanken voor de mogelijkheid om bij hen af te studeren, de leuke opdracht en de ondersteuning tijdens het proces. Buiten dat je een erg prettige sparringpartner bent met veel kennis en ervaring, heb ik ook genoten van onze persoonlijke gesprekken en je verhalen. Ook wil ik mijn begeleidster vanuit Saxion dr. Loes van Rijsewijk bedanken voor het meedenken met mijn onderzoek en het organiseren van afstudeerkringen samen met mijn tweede lezer Floor Herbrink en andere afstudeer studenten. Tot slot wil ik nog mijn gezin en vriendin bedanken voor de steun tijdens mijn afstuderen en in het bijzonder mijn zus Laura Keultjes (MA) voor de hulp op het gebied van spelling en taal.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Sjoerd Keultjes

Inhoud

Voorwoord.....	1
1. Inleiding.....	4
1.1 Aanleiding.....	4
1.2 Doelstelling.....	5
1.3 Hoofdvraag.....	5
1.4 Deelvragen.....	5
1.5 Leeswijzer.....	5
2. Theoretisch Kader.....	6
2.1 Ondermijnende criminaliteit.....	6
2.1.1 Definities.....	6
2.1.2 Vormen en gevolgen van ondermijning.....	6
2.2 Publiek-private samenwerking.....	7
2.2.1 Teamwiel van Vroemen.....	7
2.3 Motivatie.....	9
2.3.1 Zelfdeterminatiemethode.....	9
2.3.2 <i>Theory of planned behaviour</i> (theorie van gepland gedrag).....	9
2.4 Evalueren.....	11
2.4.1 PDCA-cyclus.....	11
2.4.2 Verklarende evaluatie.....	11
2.4.3 Reflectiemodel van Korthagen.....	12
2.4.4 SWOT-analyse.....	13
2.5 Afbakening.....	15
3. Methodologie.....	16
3.1 Deelvraag 1: ‘Wat zijn op dit moment de processen die het PVO Oost-Nederland begeleidt?’.....	16
3.2 Deelvraag 2: ‘Welke stappen moet een initiatiefnemer ondernemen om een proces op te zetten?’.....	16
3.3 Deelvraag 3: ‘Wat ging goed bij de opstart van de samenwerkingsverbanden en/of wat ging minder goed bij de opstart?’.....	16
3.4 Deelvraag 4: ‘Welke maatregelen kan het PVO Oost-Nederland implementeren om de opstart van de samenwerking succesvol te maken?’.....	17
3.5 Betrouwbaarheid.....	18
4. Resultaten.....	19
4.1 Deelvraag 1: ‘Wat zijn op dit moment de processen die het PVO Oost-Nederland begeleidt?’.....	19
4.2 Deelvraag 2: ‘Welke stappen moet een initiatiefnemer ondernemen om een proces op te zetten?’.....	19

4.3 Deelvraag 3: ‘Wat ging goed bij de opstart van de samenwerkingsverbanden en/of wat ging minder goed bij de opstart?’	20
4.3.1 Interviews	20
4.3.2. Enquête	26
4.4 Deelvraag 4: ‘Welke maatregelen kan het PVO Oost-Nederland implementeren om de opstart van de samenwerking succesvol te maken?’	29
5. Conclusie en aanbeveling	32
5.1 Conclusie	32
Deelvraag 1: ‘Wat zijn op dit moment de processen die het PVO Oost-Nederland begeleidt?’ ...	32
Deelvraag 2: ‘Welke stappen moet een initiatiefnemer ondernemen om een proces op te zetten?’	32
Deelvraag 3: ‘Wat ging goed bij de opstart van de samenwerkingsverbanden en/of wat ging minder goed bij de opstart?’	32
Deelvraag 4: ‘Welke maatregelen kan het PVO Oost-Nederland implementeren om de opstart van de samenwerking succesvol te maken?’	35
Hoofdvraag: ‘Wat hebben initiatiefnemers nodig om succesvol een publiek-private samenwerking aan te gaan om zo ondermijnende criminaliteit te bestrijden?’	36
5.2 Aanbeveling	37
Bibliografie.....	38

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Regelmatig verschijnen er nieuwsartikelen die te maken hebben met ondermijnende criminaliteit. Denk hierbij aan bijvoorbeeld het dumpen van drugsafval zoals in Brabant bij Wilbertoord op 18 februari 2024 (Omroep Brabant, 2024), maar ook in Gelderland bij Arnhem de week ervoor (GelreNieuws, 2024). Ook in Pannerden, Loerbeek, Sinderen en vlak over de grens bij Duitsland in Elten zijn tussen 1 en 5 januari 2024 honderden vaten en jerrycans met drugsafval gedumpt (Politie, 2024). Niet alleen het produceren en verkopen van drugs vallen onder ondermijnende criminaliteit. Onder andere ook mensenhandel, illegale prostitutie, fraude en het witwassen van geld wordt onder ondermijning geschaald (Rijksoverheid, 2023).

‘Criminelen schuwen het niet om legale partijen te beïnvloeden of te onderdrukken. Denk daarbij aan volksvertegenwoordigers, ambtenaren en onschuldige burgers. Daarbij passen criminelen soms ook zwaar geweld toe, tot aan liquidaties en explosies in woonwijken toe. Het effect is dat bovenwereld en onderwereld met elkaar verweven raken. Dit ondermijnt en bedreigt de samenleving en rechtsstaat (Rijksoverheid, 2023).’

Het Platform Veilig Ondernemen (verder vermeld als PVO) houdt zich bezig met publiek-private samenwerking (verder vermeld als PPS), met onder andere het doel om ondermijnende criminaliteit tegen te gaan tegen ondernemers. Hierbij richt het PVO zich voornamelijk op preventie, maar zij helpen ook aan de repressieve kant (PVO Oost-Nederland, z.d.). Het initiatief om deze integrale samenwerking op te starten ligt vaak bij de gemeente, maar soms bij een andere partij zoals de ondernemersvereniging. De ervaring leert dat initiatiefnemers soms niet goed weten welke actoren in hun gemeente aanwezig zijn, mochten zij een samenwerking willen aangaan. Het PVO heeft verschillende processen, elk gericht op een ander gebied of soort onderneming. Het PVO heeft de processen Veilig Buitengebied, Veilig winkelgebied, Veilig Bedrijventerrein en Veilig uitgaansgebied (PVO Oost-Nederland, z.d.). Elk van deze processen vraagt een samenwerking tussen publieke en private partijen. Soms is een samenwerkingspartner betrokken bij elk van deze processen (bijvoorbeeld de gemeente of de politie), maar veelal verschillen de samenwerkingspartners per proces. Naast het feit dat initiatief nemende partijen soms niet weten welke actoren zij moeten benaderen, is het maar de vraag of zij contactgegevens of een contactpersoon binnen de organisatie hebben. Onder andere dit soort situaties kan het lastig maken om samenwerkingsverbanden op te starten. Een aantal handvatten om zo de opstart van deze samenwerkingsverbanden te vereenvoudigen zijn dan wenselijk.

Het PVO Oost-Nederland merkt dat gemeentes of andere initiatief nemende partijen als ondernemersverenigingen (hierna genoemd als initiatiefnemers) soms moeite hebben met het opstarten van PPS (A. Jansen, persoonlijke communicatie, 22 december 2023). Daardoor kloppen initiatiefnemers geregeld aan bij het PVO. Initiatiefnemers willen met PPS een integrale samenwerking aangaan. Door de samenwerking weten ondernemers elkaar en publieke partijen beter te vinden en zullen ze samen op de preventieve kant meer kunnen betekenen in de strijd tegen onder andere ondermijnende criminaliteit. Steeds meer ondernemers worden benaderd door criminelen, juist daarom is het belangrijk dat er voldoende bewustwording is (Politie, 2021). Om Initiatiefnemers te helpen met het opstarten van samenwerkingsverbanden is het vooral waardevol om te achterhalen waardoor de opstart moeizaam verloopt of juist erg succes vol is en hen daarin

handvatten te bieden of de *best practices* uit te breiden. Daarvoor zal eerst een evaluatie moeten plaatsvinden die duidelijk maakt wat initiatiefnemers nou daadwerkelijk nodig hebben.

1.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om middels evaluatie te achterhalen waarom sommige initiatiefnemers succesvol waren bij de opstart van PPS of het juist wat lastiger vonden. Uit dit onderzoek wordt vervolgens een handreiking ontwikkeld welke handvatten biedt in de opstartfase van PPS. Deze handvatten helpen initiatiefnemers met de opstart van de PPS.

1.3 Hoofdvraag

Tijdens het onderzoek staat de volgende hoofdvraag centraal:

‘Wat hebben initiatiefnemers nodig om succesvol een publiek-private samenwerking aan te gaan om zo ondermijnende criminaliteit te bestrijden?’

1.4 Deelvragen

Om onderbouwd en duidelijk antwoord te verkrijgen op de vastgestelde hoofdvraag zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat zijn op dit moment de processen die het PVO Oost-Nederland begeleidt?
2. Welke stappen moet een initiatiefnemer ondernemen om een proces op te zetten?
3. Wat ging goed bij de opstart van de samenwerkingsverbanden en/of wat ging minder goed bij de opstart?
4. Welke maatregelen kan het PVO Oost-Nederland implementeren om de opstart van de samenwerking succesvol te maken?

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 1 van dit verslag staat de inleiding. Deze bestaat uit aanleiding met daarin de probleemanalyse, gevolg door doelstelling, de hoofdvraag en de deelvragen. In hoofdstuk 2 staat het theoretisch kader, hierin staat wat ondermijning en publiek-private samenwerking is. Verder wordt er in hoofdstuk 2 nog een toelichting gedaan op motivatie en theorieën die zijn gebruikt om te evalueren. Aan het einde van hoofdstuk 2 staat de afbakening. In hoofdstuk 3 wordt de methode van onderzoek per deelvraag benoemd. In hoofdstuk 4 staan resultaten per deelvraag uitgewerkt. Hoofdstuk 5 bestaat uit de conclusie en aanbeveling gevolgd door de bibliografie.

2. Theoretisch Kader

Om de context van dit onderzoek goed te duiden worden relevante begrippen, definities en theorieën in dit theoretische kader toegelicht. Binnen dit theoretisch kader zal meer context gegeven worden over onder andere onderwerpen als ondermijnende criminaliteit, succesvolle samenwerking en PPS.

2.1 Ondermijnende criminaliteit

Het doel van de samenwerkingsverbanden is onder andere om ondermijnende criminaliteit preventief tegen te gaan (PVO Oost-Nederland, z.d.). Ondermijning is een breed begrip welke verschillende definities kan hebben.

2.1.1 Definities

Zoals in de aanleiding al aangegeven heeft ondermijnende criminaliteit, ook wel ondermijning genoemd, te maken met de verwevenheid tussen de onder- en bovenwereld, waarin criminelen legale dienstverlening gebruiken voor illegale doeleinden. Deze verweving tussen onder- en bovenwereld ondermijnt en bedreigt de samenleving en rechtstaat (Rijksoverheid, 2023).

De politie zegt op hun website het volgende over de definitie van ondermijning:

‘Een definitie geven van ondermijning is lastig, want ondermijning is een gevolg van veel verschillende vormen van criminaliteit, waarbij de grenzen tussen de bovenwereld (de 'gewone' maatschappij) en de onderwereld (criminelen) vervagen. Criminelen richten voor hun activiteiten bedrijven op, vragen vergunningen aan en huren en kopen panden. Hiervoor hebben ze in de 'bovenwereld' medewerking nodig van bijvoorbeeld makelaars, autoverhuurbedrijven, administratiekantoren en notarissen. Je kunt ondermijning zien als het constante gebeuk van georganiseerde criminaliteit (onderwereld) op onze samenleving (bovenwereld). Ondermijning is een probleem dat de maatschappij verzwakt en uiteindelijk zelfs ontregelt.’ (Politie, z.d.).

In zijn masterthesis aan de Radboud Universiteit Nijmegen heeft Tijn Derks verschillende definities van ondermijning over elkaar heen gelegd, waar hij de volgende definitie uit gevormd heeft:

‘Ondermijning gaat over het gebruik van legale structuren voor (georganiseerde) criminaliteit met als gevolg het verzwakken (en in het ergste geval zelfs het ontregelen) van de samenleving door het vervagen van normen en het afnemen van leefbaarheid en het veiligheidsgevoel.’ (Derks, 2023).

2.1.2 Vormen en gevolgen van ondermijning

Ondermijning kan in verschillende vormen voorkomen, de Rijksoverheid geeft op hun website de volgende voorbeelden van legale diensten die worden gebruikt door criminelen voor ondermijning:

- *‘Banken, verzekeraars of financieel adviseurs om criminele winsten wit te wassen;*
- *Containeroverslag in de haven voor drugsmokkel of mensensmokkel;*
- *Post- en pakketdiensten om xtc-pillen te versturen;*
- *Een elektricien voor de aanleg van een hennepkwekerij;*
- *Huiseigenaren of vastgoedbedrijven die (onder druk) panden laten gebruiken voor handel in drugs of wapens;*
- *Huisjes op vakantieparken voor illegale prostitutie of drugshandel.’ (Rijksoverheid, 2023).*

Dit kan volgens hen de volgende gevolgen hebben:

- *‘Onveiligere woonwijken door brandgevaarlijke drugslabs en hennepkwekerijen;*
- *Corruptie van ambtenaren, politieagenten en ondernemers door omkoping of afpersing;*
- *Jongeren die worden benaderd en ingezet als drugskoerier;*
- *Verkoop van drugs op festivals en evenementen;*
- *Drugsafval dat wordt gedumpt in de natuur;*
- *Boeren die (onder druk) hun schuur afstaan voor de productie van drugs;*
- *Afrekeningen in het criminele circuit op straat en op klaarlichte dag.’* (Rijksoverheid, 2023).

2.2 Publiek-private samenwerking

Publiek-private samenwerking, afgekort als PPS, is een samenwerking tussen overheidsorganisaties en private organisaties (Rijkswaterstaat, z.d.). PVO Oost-Nederland stelt op de website dat zij staan voor samenwerking tussen brancheorganisaties, ondernemers(verenigingen), gemeenten, politie, justitie en het openbaar ministerie (OM) (PVO Oost-Nederland, z.d.). Welke brancheorganisatie of ondernemersgroep het betreft verschilt per proces waarin de PPS wordt aangegaan. PPS wordt breder ingezet dan alleen samenwerking om zo ondermijnende criminaliteit tegen te gaan. Zo wordt op gemeentelijk niveau voor PPS gekozen om stedelijke problematiek rondom sociaal domein, huisvesting en zorg, infrastructuur, energietransitie aan te pakken (PWC, z.d.).

Het idee is dat met het aangaan van een samenwerking iets kan worden bereikt wat zonder samenwerking niet bereikt kan worden. Hierbij kan het bijvoorbeeld gaan om kostenbesparing bij vergunningverlening, maar er kan ook synergie ontstaan. Bij synergie is het te bereiken geheel groter dan de losse delen zijn (Klijn & van Twist, 2007).

2.2.1 Teamwiel van Vroemen

Een integrale samenwerking is een samenwerking waarbij partijen vanuit verschillende hoeken, elk met een eigen kijk op de situatie, samen opzoek gaan naar een passende oplossing voor een probleem (VNG, z.d.). Een succesvolle samenwerking bestaat volgens het Teamwiel van Vroemen (Vroemen, 2020) uit zes succesfactoren:

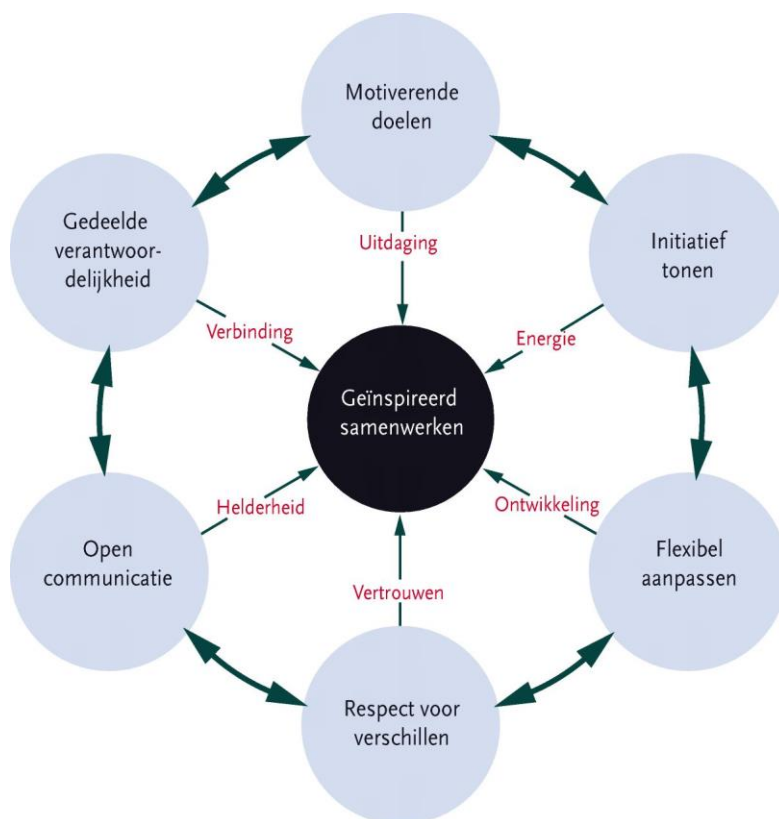
1. Motiverende doelen
2. Gedeelde verantwoordelijkheid
3. Open communicatie
4. Respect voor verschillen
5. Flexibel aanpassen
6. Initiatief tonen

Het wiel is rond, dat betekent dat alle factoren onderlinge samenhang hebben. Elke succesfactor zorgt voor een resultaat wat leidt tot een succesvolle samenwerking zoals aangegeven in figuur 1 (Vroemen, 2020).

1. Een motiverend doel is werkbaar en zit bij iedereen aangesloten bij de samenwerking in het hoofd. Iedereen kan het omschrijven en heeft dus ook het zelfde doel als ernaar gevraagd wordt. Een goed doel is niet alleen werkbaar, maar ook duidelijk. Dit zorgt voor de juiste uitdaging waardoor men gemotiveerd raakt ermee aan de slag te gaan.

2. Gedeelde verantwoordelijkheid is een belangrijk kenmerk van een team. Hierin is een voorwaarde dat iedereen invloed en zeggenschap heeft. Zelf meebeslissen, gehoord zijn, invloed kunnen uitoefenen, dat is wat mensen verbindt aan de doelen van het team, en daarmee ook aan elkaar.
3. Open communicatie is erg belangrijk. Zonder uitwisseling tussen samenwerkingspartners is er geen mogelijkheid tot samenwerken. Communicatie is echter meer dan alleen informatie overdragen, het gaat ook om het opbouwen van een relatie en verzorgen van helderheid.
4. Bij respect voor verschillen is voornamelijk vertrouwen belangrijk. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard, het is makkelijker te schaden dan op te bouwen.
5. Een succesvol team zal zich flexibel moeten kunnen aanpassen en met constante verandering om moeten kunnen gaan. Deze veranderingen kunnen van buitenaf komen, maar kunnen ook nieuwe ideeën of doelen binnen het team zijn. Deze flexibele aanpassing zorgt voor ontwikkeling in de samenwerking.
6. Elk partner binnen het team zal actief moeten zijn en initiatief moeten tonen. Goede ideeën moeten worden opgepakt en men moet zich verantwoordelijk voelen om te handelen op waargenomen problemen. Initiatiefnemen zorgt er voor dat dingen proactief worden opgepakt, dit brengt energie.

Figuur 1 (Vroemen, 2020)



2.3 Motivatie

De motivatie om een samenwerkingsverband op te starten kan van invloed zijn op het verloop van de opstart. Het is daarom belangrijk om te weten wat motivatie is en waar het vandaan komt.

2.3.1 Zelfdeterminatiemethode

Motivatie is voor een individu de drijfveer om tot een actie of een prestatie te komen. Motivatie bestaat uit verschillende factoren waaronder biologische en cultuurafhankelijke eigenschappen. Er zijn ook andere factoren die van invloed zijn op motivatie, bijvoorbeeld de omgeving (Karels, 2021).

Volgens de zelfdeterminatiemethode wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten motivatie.

Intrinsieke motivatie

Bij de vorm intrinsieke motivatie komt de motivatie uit het individu zelf. Vaak heeft het individu interesse in het onderwerp of brengt het plezier. Hierbij gaat het niet om het doel van de activiteit, maar juist het bezig zijn met de activiteit. Intrinsieke motivatie kan zorgen voor meer creativiteit, verhoogde concentratie en een hoger gevoel van trots (Karels, 2021).

Extrinsieke motivatie

Waar intrinsieke motivatie komt vanuit het individu zelf, wordt extrinsieke motivatie juist opgeroepen door externe prikkels. Deze prikkels kunnen zowel een straf als een beloning inhouden. Het individu doet een activiteit vanuit een verplichting of omdat het moet gebeuren. Extrinsieke motivatie kan een negatieve invloed hebben op intrinsieke motivatie, een beloning kan het gevoel van zelfstandigheid en competentie verminderen (Karels, 2021).

Belang

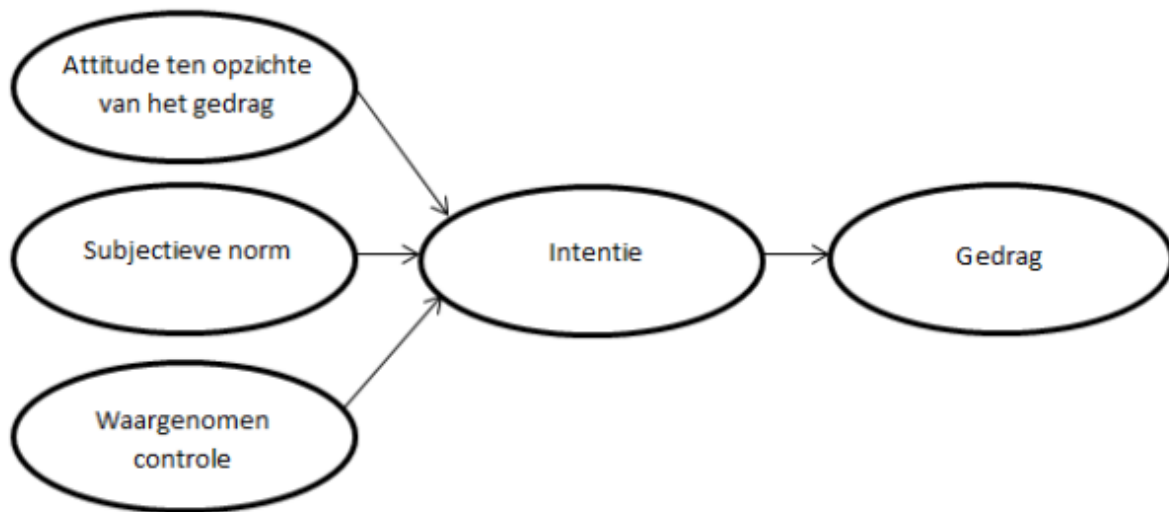
Op het moment dat men ergens belang bij heeft of het belang ergens van in ziet is er geen sprake van intrinsieke of extrinsieke motivatie. Er is namelijk geen motivatie vanuit het individu, maar ook niet vanuit dwang (Karels, 2021).

2.3.2 *Theory of planned behaviour* (theorie van gepland gedrag)

De *theory of planned behaviour* geeft weer welke factoren een rol spelen bij de totstandkoming van gedrag. Hoe zicht dit verhoudt tot het onderzoek wordt nader uitgelegd. Met dit model kan systematisch in kaart worden gebracht welke factoren in bepaalde situaties ten grondslag liggen aan gedrag. Het model beschrijft dat gepland gedrag voorkomt uit een intentie tot dat gedrag. Deze intentie kan beschouwd worden als de motivatie om gedrag uit te voeren. Dit is weer onder te verdelen in drie factoren: de attitude van de persoon, de subjectieve normen die van toepassing zijn op het gedrag en waargenomen gedragscontrole (HAN, 2020). Hoe deze factoren zich tot elkaar verhouden staat in Figuur 2 (Ajzen, 1991).

De attitude geeft aan wat een persoon denkt en voelt, maar ook hoe sterk deze gevoelens zijn. Een attitude van mensen is veelal verankerd in hun overtuiging. Subjectieve normen hebben te maken met sociale druk. De normen van een groep waar iemand onderdeel van is hebben invloed op zijn of haar intenties (HAN, 2020). Bij de waargenomen gedragscontrole gaat het om de mate waarin het individu denkt het gedrag uit te kunnen voeren. Of zij het daadwerkelijk ook kunnen uitvoeren staat daar los van, het gaat om de gedachte of het individu het denkt te kunnen (Marketingportaal, z.d.).

Figuur 2 (Azjen, 1991)



Deze theorie kan zich als volgt verhouden met de probleemstelling:

Attitude: Hoe denkt een initiatiefnemer over het probleem ondermijning en denkt de initiatiefnemer dat er wat aan het probleem gedaan moet worden? Als een initiatiefnemer er van overtuigd is dat er geen ondermijnende criminaliteit in de omgeving plaats vindt, is het onwaarschijnlijk dat er hoog wordt ingezet op de aanpak tegen ondermijning.

Subjectieve norm: De sociale druk zal verschillen per soort initiatiefnemer. Daar waar partijen voornamelijk met elkaar te maken hebben, zullen gemeentes van meerdere kanten druk voelen. Zo speelt de houding van de gemeenteraad en burgemeester een grote rol. Als een gemeenteraad besluit dat het ambtelijk orgaan meer moet doen aan de aanpak van ondermijning, heeft dit invloed op de subjectieve norm. Daarnaast hebben gemeentes nauw contact met organisaties zoals het RIEC, omgevingsdiensten, politie, maar ook andere gemeentes. Deze partijen kunnen hierin ook sturend zijn door bijvoorbeeld resultaten van reeds opgezette samenwerkingsverbanden te bespreken of er wordt een norm gezet doordat alle gemeentes in de buurt samenwerkingsverbanden opzetten.

Waargenomen gedragscontrole: Op het moment dat een initiatiefnemer denkt dat er te weinig draagvlak zal zijn of niet weet welke partijen gecontacteerd moeten worden kan dit invloed hebben op de waargenomen gedragscontrole. Denkt de initiatiefnemer dat het doel behaald kan worden?

2.4 Evalueren

Om antwoord op de hoofd- en deelvragen te krijgen zal er een evaluatie op de opstart van de samenwerkingsverbanden van het PVO Oost-Nederland komen. Er bestaan twee soorten evaluatie, summatieve en formatieve evaluatie. Bij summatieve evaluatie wordt het leren bekeken, is de leerprestatie of -uitkomst wat het moet zijn en zijn de doelen behaald. Dit wordt veelal na een onderwijsproces gedaan. Bij een formatieve evaluatie wordt er geëvalueerd om wat te leren. Dit is meestal tussentijds met het oog op optimaliseren (Vandeputte, 2014). Binnen dit onderzoek wordt ingezet op formatieve evaluatie.

2.4.1 PDCA-cyclus

Evalueren is onderdeel van de PDCA-cyclus, ook wel de Deming-cirkel genoemd. De PDCA-cyclus bestaat uit vier fases welke continu doorlopen kunnen worden om een proces te verbeteren. Het bestaat uit de volgende fases:

Plan: In de plan-fase wordt een risico of veiligheidsvraagstuk geïdentificeerd en worden maatregelen en doelstellingen ontworpen.

Do: In de do-fase worden de bedachte maatregelen uit de plan-fase geïmplementeerd en uitgevoerd.

Check: De check-fase is de evaluatiefase, bij deze fase wordt geëvalueerd of de uitgevoerde maatregelen het gewenste effect hebben en of de gewenste doelen bereikt zijn. Hierbij staan vragen als 'wat ging er goed?' en 'wat ging er juist niet goed?' centraal.

Act: Bij de act-fase wordt bijgestuurd. Er wordt gekeken naar de verbeterpunten uit de check-fase om zo het proces te blijven verbeteren.

Na de act-fase wordt de cyclus opnieuw doorlopen, zo wordt de kwaliteit continu verbeterd (12Mprove, 2023).

2.4.2 Verklarende evaluatie

Een verklarende evaluatie kan voor, tijdens of na een proces verricht worden. Verklarende evaluatie vindt idealiter plaats naast een effectevaluatie. Evaluatieonderzoek moet de toegevoegde waarde van beleidsinterventies in kaart brengen. Het verklaren van hoe en waarom interventies werken is voor beleidsmakers relevant, voornamelijk als de gevonden effecten afwijken van de verwachte effecten (Pater, Sligte, & van Eck, 2012).

In het rapport 'Verklarende evaluatie' worden de volgende stappen beschreven:

- *'Vooraf: Deskresearch over het betreffende beleidsthema, analyseer het veronderstelde probleem en eventueel beschikbare effectevaluaties.*
- *Reconstructie van de beleidstheorie:*
 - *Reconstrueer de beleidsinterventie en -theorie aan de hand van beleidsdocumenten.*
 - *Construeer schema's van causale ketens aan de hand van veronderstellingen in de beleidstheorie en evt. empirisch onderzoek.*
 - *Expliciteer de beleidstheorie in dialoog met beleidsmakers.*
 - *Analyseer de verkregen informatie uit interviews op impliciete en expliciete causaliteiten, mechanismen, differentiatie in contexten, doelgroepen, belanghebbenden, bedoelde en onbedoelde effecten. Pas de reconstructie van de beleidstheorie en de schema's van causale ketens aan.*

- Confrontatie met de literatuur: Vergelijk literatuur op het betreffende thema met de beleidstheorie. Zoek in de literatuur naar argumenten en tegenargumenten en confronteer deze met de assumpties die in de beleidstheorie naar voren komen en/of ontbreken. Rapporteer.
- Veldonderzoek: Voer het veldonderzoek uit. De evaluator moet de verschillende groepen actoren in beeld hebben. Bedenk welke informatie bij welke actor gehaald kan worden, aan wie wat gevraagd moet worden. Formuleer voor elke actor relevante en te beantwoorden vragen en denk na over de meest geschikte onderzoeksmethode voor elke actor. Besteed expliciet aandacht aan 37 factoren rond de implementatie. Verzamel en analyseer de gegevens.' (Pater, Sligte, & van Eck, 2012).

Bovenstaand is een cyclisch proces totdat er geen informatie meer verkregen kan worden. Na afronden van de cyclus kan er een evaluatierapport gevormd worden.

2.4.3 Reflectiemodel van Korthagen

Het model van Korthagen is een model waarin op acties gereflecteerd kan worden in vijf stappen. Het reflecteren moet inzichten geven in wat iemand nu eigenlijk heeft gedaan. Het model van Korthagen helpt daarbij en bestaat uit een aantal stappen en bijbehorende vragen:

Stap 1: Handelen

In deze eerste stap beschrijf je een ervaring of situatie waarop je gaat reflecteren. Hierbij wordt antwoord gegeven op de volgende vragen:

- Wat was de situatie?
- Wat wilde ik testen? Wat was mijn doel met de handeling?
- Wat waren de concrete acties die ik in die situatie heb ondernomen?
- Wat was het gevolg van mijn acties?

Stap 2: Terugblikken

Bij de tweede stap sta je stil bij wat er precies gebeurde. Hierbij houdt men de volgende vragen in gedachten:

- Wat wilde ik doen?
- Wat zag ik?
- Wat heb ik gedaan?
- Wat dacht ik toen?
- Wat voelde ik op dat moment?

Stap 3: Bewustwording

Bij stap drie wordt men zich bewust van het handelen en probeert men inzicht te krijgen in het 'waarom':

- Wat betekent het voor mij?
- Wat is het probleem?
- Wat heeft het probleem veroorzaakt?

Stap 4: Alternatieven

Bij de vierde stap bedenkt men een paar alternatieven of oplossingen om het probleem op te lossen.

Om dit te doen worden de volgende vragen beantwoord:

- Welke alternatieven zie ik om het probleem op te lossen?
- Wat zijn de voor- en nadelen van die alternatieven?
- Wat wil ik de volgende keer anders aanpakken?

Stap 5: Uitproberen

Bij deze stap wordt de bedachte oplossing geprobeerd. Om dit concreet te maken kunnen de volgende vragen gebruikt worden:

- *Wat wil ik proberen?*
- *Wat wil ik uitproberen?*
- *Waar wil ik op letten?’ (Scriptium, 2022)*

2.4.4. SWOT-analyse

Een SWOT-analyse wordt uitgevoerd om zodoende sterke en zwakte punten uit te lichten, rekening houdend met zowel interne als externe factoren. SWOT staat voor strengths, weaknesses, opportunities en threats. Een SWOT-analyse laat zowel bedreigingen als kansen zien en bestaat uit een aantal stappen (van Dijk, 2023).

Interne analyse

Allereerst wordt geïdentificeerd wat de sterktes (strengths) en de zwaktes (weaknesses) zijn. Hier wordt zo eerlijk mogelijk beschreven wat goed is gegaan en wat juist verbeterpunten zijn gebleken. Er wordt gekeken of het gewenste resultaat is behaald (van Dijk, 2023).

Voorbeeld

Sterktes: Alle contactgegevens van te betrekken actoren zijn bekend

Zwaktes: Angst om te bellen en contact te leggen

Externe analyse

Bekijk vervolgens de kansen (opportunities) of bedreigingen (threats) buiten het proces. Hierbij wordt rekening gehouden met de invloed van buitenaf, zoals wetgeving of een verandering op gebied van bestuur of politiek (van Dijk, 2023).

Voorbeeld

Kansen: Er is groot draagvlak voor de samenwerking vanuit alle partijen en er is een gezamenlijk doel

Bedreigingen: Doordat er veel partijen betrokken zijn is het lastig een geschikt moment te plannen waarop iedereen kan, verandering in bestuur of politiek kan een verandering in motivatie betekenen

SWOT-tabel

Zet de sterktes en zwaktes van zowel de interne als de externe analyse in een tabel (van Dijk, 2023).

Figuur 3: SWOT-tabel

	Sterktes	Zwaktes
Intern	contactgegevens zijn bekend	Angst om contact op te nemen
	Actoren zijn bekend	
	Kansen	Bedreigingen
Extern	Veel draagvlak voor de samenwerking	Geen mogelijkheid om samen te komen
	Gezamenlijk doel	Verandering in bestuur of politiek
	<i>Positief</i>	<i>Negatief</i>

Confrontatiematrix

Men kan nog een stap verder gaan door een score te geven aan deze sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. Er wordt in een tabel voor elke sterkte en zwakte met plussen en minnen aangegeven hoe groot of klein het effect is op de kansen en bedreigingen: van heel groot (++), neutraal (0) tot zeer klein (--). Dit heet een confrontatiematrix (zie figuur 4). Deze matrix confronteert de belangrijkste sterktes en zwaktes van je onderneming met de meest belangrijke kansen en bedreigingen uit de markt (van Dijk, 2023).

Figuur 4: Confrontatiematrix

	Kansen		Bedreigingen		Totaal
	Veel draagvlak voor de samenwerking	Gezamenlijk doel	Geen mogelijkheid om samen te komen	Verandering in bestuur of politiek	
Sterktes					
contactgegevens zijn bekend	+	--	--	++	-
Actoren zijn bekend	+	--	--	0	---
Zwaktes					
Angst om contact op te nemen	++	--	+	+	++
Totaal	++++	-----	---	+++	

Conclusie en strategie bepalen

Bij deze laatste stap wordt een conclusie getrokken op basis van de confrontatiematrix. Er wordt geadviseerd om in de confrontatiematrix te arceren wat het meest opvalt. Vervolgens kan gekeken worden hoe er verbeterd kan worden op basis van de behaalde informatie (van Dijk, 2023).

Zoals in de inleiding van 2.4 al beschreven staat zal dit onderzoek gedaan worden op basis van een formatieve evaluatie. Dit is om het opstartproces te optimaliseren. In dit onderzoek zullen voornamelijk de evaluatiemethode van Korthagen gebruikt worden en de SWOT-analyse. De combinatie van deze methoden zorgt voor een zelfreflectie waarin de subjectieve norm van dit onderzoek beschreven kan worden. Daarnaast biedt dit ook de mogelijkheid om naar zowel interne als externe factoren te kijken. Zodoende is het mogelijk om een breed en objectief beeld van de situatie te omschrijven.

2.5 Afbakening

De evaluatie richt zich op elk van de verschillende processen die het PVO heeft binnen gemeentes in Oost-Nederland. Binnen 6 van de 76 gemeentes die onder PVO Oost-Nederland vallen is een evaluatie gedaan in de vorm van een interview, daarnaast is er een enquête naar een lijst van 340 potentiële initiatiefnemers (dit kan zowel de gemeente als een partij zijn, bijvoorbeeld een ondernemersvereniging) uitgezet. In totaal heeft PVO Oost-Nederland meer dan 120 processen lopen. Elke gemeente heeft minimaal één proces lopen, dat betekent dat verschillende gemeentes ook meerdere processen hebben lopen. De evaluatie richt zich op initiatiefnemers. De uiteindelijke handreiking moet handvatten bieden voor de initiatiefnemers, daarbij is niet van belang of de initiatiefnemer een gemeente of een andere partij is.

De opstart van een samenwerkingsverband is een vage term. Het PVO Oost-Nederland heeft vaak als formele start van een proces een zogeheten kick-off bijeenkomst. Hierbij komen alle partijen die de samenwerking aangaan bij elkaar om een intentieverklaring te ondertekenen. Vaak wordt daar ter plekke een vervolgafspraken ingepland om verder inhoudelijk over het proces en de samenwerking te praten (dit is de start van de werkgroep). Met de opstart van een samenwerkingsverband wordt het volgende bedoeld: vanaf het idee van de initiatiefnemer om de samenwerking op te starten tot de start van de werkgroep waarbij inhoudelijk overlegd wordt.

Binnen dit onderzoek wordt voornamelijk gesproken over ondermijning als criminaliteitsvorm. Het is echter goed om te realiseren dat het voornaamste doel is om een integrale samenwerking op te starten. Deze integrale samenwerking is een basis die essentieel is om verschillende veiligheidsproblemen aan te pakken, zo ook ondermijning.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksmethoden en -bronnen nader toegelicht die gebruikt zijn om de deelvragen te beantwoorden. Bijna elke onderzoeksvraag zal beantwoord worden middels kwalitatief onderzoek. Hierbij wordt niet-numerieke data verzameld en geanalyseerd. Dit helpt bij het krijgen van inzichten en het vaststellen van problemen (Merkus, Een introductie tot kwalitatief onderzoek | Uitleg & voorbeelden, 2021a). Binnen het kwalitatief onderzoek heeft zowel deskresearch als fieldresearch plaatsgevonden. Er zijn ook enquêtes met open en gesloten vragen rondgestuurd, dit is kwantitatief onderzoek.

3.1 Deelvraag 1: 'Wat zijn op dit moment de processen die het PVO Oost-Nederland begeleidt?'

Om deze deelvraag te beantwoorden is voornamelijk deskresearch gedaan. Bij deskresearch wordt geen nieuwe data verzameld. In plaats daarvan wordt data gebruikt die bijvoorbeeld al bekend is bij het PVO Oost-Nederland of op internet gepubliceerd zijn (Krul, 2014).

Gedurende het onderzoek zijn er continu gesprekken geweest tussen de onderzoeker en de manager van PVO Oost-Nederland, Anton Jansen. Vanaf de opstart van het PVO was hij nauw betrokken bij het ondersteunen van processen en heeft dus veel ervaring met de samenwerkingsverbanden. Later, toen het PVO Oost-Nederland groeide, is de procesbegeleiding helemaal over gegaan naar de adviseurs. Uit deze gesprekken is duidelijk geworden hoe de processen zijn opgebouwd. De informatie gebruikt bij het beantwoorden van deze deelvraag is dus gehaald uit informele gesprekken. Op basis daarvan zijn de resultaten en conclusie geschreven. Deze informatie is naderhand geverifieerd door Anton Jansen. Vandaar dat de bronvermelding is aangeduid als persoonlijke communicatie op 29 mei.

3.2 Deelvraag 2: 'Welke stappen moet een initiatiefnemer ondernemen om een proces op te zetten?'

Het opzetten van een proces bij het PVO kan door verschillende initiatiefnemers gedaan worden en kan ook steeds een andere aanleiding hebben. Om een helder beeld van het verloop van een proces te krijgen zijn verschillende initiatiefnemers geïnterviewd. Ook hier is data geverifieerd door Anton Jansen. Uit deze interviews wordt duidelijk wat belangrijke componenten zijn in de opstart van de processen en uit welke stappen de opstart bestaat. Initiatiefnemers kunnen uit eigen ervaring spreken, tijdens de interviews wordt specifiek gevraagd naar de opstart. Initiatiefnemers benoemen dan verschillende stappen en componenten.

3.3 Deelvraag 3: 'Wat ging goed bij de opstart van de samenwerkingsverbanden en/of wat ging minder goed bij de opstart?'

Om een antwoord te krijgen op deze deelvraag is er middels fieldresearch data verzameld. Er zijn diverse initiatiefnemers geïnterviewd over hoe de opstart verliep waar zij het initiatief in genomen hebben. Vervolgens is uit deze resultaten een conclusie getrokken. Bij het selecteren van de geïnterviewde personen is er gezorgd dat voldoende diversiteit in de opstart van samenwerkingsverbanden zit. Dat wil zeggen dat niet alleen naar processen wordt gekeken die vlekkeloos opgestart zijn, maar ook processen waarbij de opstart minder goed is verlopen. Om een helder beeld te krijgen is er gekeken naar reeds opgezette processen en processen die in de opstartfase zitten. De initiatiefnemers kunnen dan aangeven of alles logisch was en goed verliep. Ook is de motivatie achter de opstart van het samenwerkingsverband iets wat bij deze deelvraag

achterhaald is, dit is gedaan aan de hand van de zelfdeterminatietheorie. Hieruit blijkt wat het belang is en of men intrinsieke of extrinsieke motivatie had om een proces te starten. Verschillende motivatie kan namelijk als gevolg hebben dat actoren een andere houding hebben tegenover de samenwerking.

De interviewvragen zijn deels gebaseerd op het reflectiemodel van Korthagen, deze theorie staat uitgelegd in hoofdstuk 2.4.3. Uit het reflectiemodel van Korthagen zijn alleen de relevante vragen getoetst bij de respondenten. Daarnaast worden de sterktes en zwaktes achterhaald met het doorlopen van een SWOT-analyse. Er wordt geen confrontatiematrix gemaakt van de SWOT-analyses, omdat deze enkel dienen om te achterhalen wat de sterktes en zwaktes zijn. Er wordt getoetst of de samenwerking succesvol is door de zes componenten langs te lopen van het Teamwiel van Vroemen.

De combinatie van deze theorieën zorgt ervoor dat er een helder beeld is ontstaan van wat goed ging en waar verbeterpunten liggen voor het PVO Oost-Nederland.

De interviews hebben een semigestructureerd karakter. Dit is een combinatie van gestructureerd en ongestructureerd interviewen waarbij vooraf een lijst met vragen is opgesteld, maar waarbij de interviewer ook de flexibiliteit heeft om de vragen aan te passen of aanvullende vragen te stellen op basis van de reacties van de respondent (Merkus, Semigestructureerd of half-gestructureerd interview, 2021b). In bijlage 7.1 staat de topiclijst die ervoor zorgt dat de interviews gestructureerd blijven op de belangrijkste onderwerpen. Het doel van de interviews is het verschaffen van informatie die niet uit deskresearch gehaald kan worden.

Deze interviews zijn aangevuld met data verkregen uit een enquête. De enquête dient een goed algemeen beeld te geven van de opstart van samenwerkingsverbanden, maar zijn een aanvulling op de resultaten uit de interviews. De interviews zijn, doordat deze met uitleg onderbouwd zijn, leidend geweest in de verwerking van de resultaten.

3.4 Deelvraag 4: 'Welke maatregelen kan het PVO Oost-Nederland implementeren om de opstart van de samenwerking succesvol te maken?'

Middels fieldresearch is duidelijk geworden wat initiatiefnemers nodig hebben om de opstart van samenwerkingsverbanden te vereenvoudigen. Wat initiatiefnemers nodig hebben is terugkomen in de interviews die gehouden zijn. Ook in de enquête zijn vragen gesteld die de behoefte van initiatiefnemers en samenwerkingspartners laat zien. Tijdens de ontwerpfase is een passende handreiking als product gemaakt. Deze wordt gevormd op basis van de behoeftes die de respondenten kenbaar hebben gemaakt in combinatie met het Teamwiel van Vroemen beschreven in paragraaf 2.2.1.

De ontwerpcriteria voor de handreiking volgen uit de interviews met de initiatiefnemers en de adviseurs. De handreiking moet aan de volgende eisen voldoen:

- De handreiking moet kort en bondig zijn;
- De handreiking moet op voorhand helpen met het managen van verwachtingen;
- De handreiking moet duidelijk het doel van de samenwerking aangeven.

Daarnaast zet de handreiking in op de volgende onderwerpen:

- Verhogen van het algemene kennisniveau van de betrokken partijen;
- Verduidelijking van succesfactoren van een samenwerking

- Verhogen van de maatschappelijke weerbaarheid en de maatschappelijke impact die dat heeft (Anton Jansen, persoonlijke communicatie, 29 mei 2024).

Er is geen honderd procent garantie dat de handreiking helpt bij het borgen van de samenwerking. Het effect er van is op voorhand moeilijk in te schatten. Het is maar net de vraag hoe de initiatiefnemer om gaat met de informatie die hen gegeven wordt. Als een initiatiefnemer streeft naar succesvol samenwerken zoals beschreven door meneer Vroemen hebben zij een verhoogde kans op effectief samenwerken en weten zij hopelijk deze samenwerking ook te borgen voor de toekomst.

3.5 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid wordt verhoogd naarmate meer interviews afgenomen worden. Dit geldt ook naarmate de enquête meer wordt ingevuld. Er zijn in totaal 76 gemeentes binnen het werkgebied van PVO Oost-Nederland. Uit deze gemeentes worden de respondenten voor de interviews geselecteerd. Uiteindelijk hebben er zes interviews met initiatiefnemers plaatsgevonden met in totaal zeven respondenten. Zoals al eerder genoemd zijn deze respondenten geselecteerd op basis van hoe de opstart van het proces verloopt/is verlopen, om zo een breed mogelijk beeld van de opstart te krijgen. Er is ook een enquête verzonden naar 340 mailadressen bekend bij het PVO Oost-Nederland. De mailadressen kunnen van zowel initiatiefnemers als aangesloten partners zijn. Ondanks dat de respondenten van de enquête gelimiteerd zijn door de antwoordopties die hen geboden worden, is om de betrouwbaarheid te verhogen gekozen om de tien vragen op te delen in vijf meerkeuzevragen en vijf open vragen. Hiermee heeft de respondent de kans gekregen om eigen ondervindingen te delen. Dit verhoogt de betrouwbaarheid, omdat de respondenten daardoor niet enkel gebonden zitten aan de antwoordopties die de onderzoeker in de enquête biedt.

4. Resultaten

4.1 Deelvraag 1: 'Wat zijn op dit moment de processen die het PVO Oost-Nederland begeleidt?'

Op dit moment zijn er verschillende PPS processen welke het PVO Oost-Nederland begeleidt, namelijk (PVO Oost-Nederland, z.d.):

- Proces Veilig Buitengebied
- Proces Veilig Bedrijventerrein
- Proces Veilig Winkelgebied
- Proces Veilig Uitgaansgebied
- Proces Veilige Jachthaven

Het werkgebied van PVO Oost-Nederland zijn de 76 gemeentes van Gelderland en Overijssel, hier worden meer dan 120 processen begeleidt. Dat houdt in dat sommige gemeentes meerdere processen hebben lopen. De processen zijn niet evenredig verdeeld, de processen Veilig Buitengebied en Bedrijventerrein worden vaker begeleidt dan bijvoorbeeld Proces Veilige Jachthaven. Proces Veilig Buitengebied is ontwikkeld door PVO Oost-Nederland, dit proces loopt in bijna alle gemeentes in het werkgebied. Proces Veilige Jachthavens wordt bijvoorbeeld een stuk minder gedraaid, evenals Proces Veilig Uitgaansgebied (Anton Jansen, persoonlijke communicatie, 29 mei 2024).

Naast het begeleiden van de processen houdt het PVO Oost-Nederland zich ook nog met andere onderwerpen bezig, zoals voorlichtingen op cyber, ondermijning of agressie. Ook organiseren zij evenementen waar voorlichtingen gegeven worden en markten zijn (PVO Oost-Nederland, z.d.).

4.2 Deelvraag 2: 'Welke stappen moet een initiatiefnemer ondernemen om een proces op te zetten?'

De opstart van een proces bestaat uit een aantal stappen. Met de opstart van een samenwerkingsverband wordt het volgende bedoeld: vanaf het idee van de initiatiefnemer om de samenwerking op te starten tot de start van de werkgroep waarbij inhoudelijk overlegd wordt. De grondslag van het ontstaan van het idee kan verschillende motivaties hebben. Dit kan intrinsieke motivatie zijn, waar initiatiefnemers meer grip willen krijgen op een situatie. Het kan ook zijn dat het vanuit extrinsieke motivatie ontstaat, bijvoorbeeld naar aanleiding van een gevonden drugslab of de dumping van drugsafval (Karels, 2021).

Het begint met het idee om een proces op te starten. Vervolgens neemt de initiatiefnemer contact op met het PVO Oost-Nederland, vandaaruit wordt een adviseur gekoppeld aan het proces. Vervolgens zijn er een aantal acties die uitgevoerd moeten worden, deze zijn per proces hetzelfde. Vanuit de initiatiefnemer moeten samenwerkingspartners uitgenodigd worden. Er zijn een aantal publieke partijen standaard bij een proces betrokken zoals gemeente, politie en brandweer. De private partijen die aansluiten kunnen per gemeente en proces verschillen. Een Proces Veilig Bedrijventerrein heeft bijvoorbeeld een stuk minder aangesloten samenwerkingspartners dan Proces Veilig Buitengebied. Ook sluiten bij Proces Veilig Buitengebied publieke partijen als de omgevingsdienst en het waterschap aan. Belangrijk is dat bij elk proces de ondernemers goed vertegenwoordigd zijn, het gaat immers om integrale samenwerking waarbij publieke en private partijen samen zorgen voor een schoon, heel en veilig gebied (Anton Jansen, persoonlijke communicatie, 29 mei 2024).

Tegelijkertijd moet er een enquête uitgezet worden binnen het betreffende gebied waar het proces op wordt ingezet. Dit zijn enquêtes die inhoudelijk per proces verschillen. Binnen deze enquête, gemaakt door het PVO Oost-Nederland maar uitgezet door de initiatiefnemer, komen verschillende (veiligheids)thema's naar voren. Door de respons op de enquête kan achterhaald worden waar de werkgroep zich op in moet zetten. Ook wordt er met alle partijen binnen het samenwerkingsverband een schouw gelopen door het gebied. Bij deze schouw wordt doormiddel van observatie gekeken wat er beter kan. Ook is er gaandeweg het proces een mogelijkheid om een nachtelijke schouw uit te voeren om te kijken welke thema's dan spelen. Op basis van deze enquête en schouw wordt vervolgens, samen met de werkgroep, een maatregelenmatrix ontworpen. Aan de hand van deze maatregelenmatrix gaat de werkgroep inhoudelijk aan de slag, vanaf dat moment is het proces opgestart. Het voorzitterschap wordt het eerste jaar gedaan door de procesbegeleider van het PVO Oost-Nederland, waarna het wordt overgedragen aan een andere partij binnen de werkgroep (Anton Jansen, persoonlijke communicatie, 29 mei 2024).

De mogelijkheid bestaat ook om als officiële start een Kick-off bijeenkomst te organiseren. Hierin treffen alle partijen elkaar voor het eerst. Er wordt er een voorlichting gegeven door het PVO Oost-Nederland en een intentieverklaring wordt getekend door de aangesloten partijen (Anton Jansen, persoonlijke communicatie, 29 mei 2024).

4.3 Deelvraag 3: 'Wat ging goed bij de opstart van de samenwerkingsverbanden en/of wat ging minder goed bij de opstart?'

4.3.1 Interviews

Zelfdeterminatietheorie

Wat opvalt is dat elke respondent aangeeft dat zij een proces willen starten vanuit intrinsieke motivatie. De aanleiding zal per proces verschillen. Vaak werd deze motivatie wel versterkt door een analyse uitgevoerd door het RIEC. De RIEC-analyse is een externe factor die inzicht biedt, de initiatiefnemer besluit echter zelf meer grip te willen hebben op de situatie. Daarom wordt dit door de onderzoeker gezien als intrinsieke motivatie. Uit deze analyse blijkt bijvoorbeeld dat het buitengebied vaak een blinde vlek is. Vervolgens besluiten gemeentes, op basis van het gecreëerde inzicht uit de analyse, dat zij meer grip willen op het buitengebied. In geval van de processen veilig bedrijventerrein of veilig winkelgebied valt op dat respondenten een dergelijke analyse van het RIEC niet benoemen. Hier wordt onder andere benoemd dat de ambtelijke organisatie het belangrijk vindt, bij gemeente Hof van Twente is het zelfs vastgesteld in het integraal veiligheidsbeleid. Niet alleen de afdeling Openbare Orde en Veiligheid heeft belang bij het opstarten van een samenwerkingsverband. Het interview afgenomen bij gemeente Hof van Twente (Wouter Hoonberg & Lisette Müller, persoonlijke communicatie, 23 april 2024) was met twee respondenten tegelijk, één van hen is adviseur juridische zaken openbare orde en veiligheid en de andere respondent is accountmanager bedrijven. Een ander voorbeeld waar uit blijkt dat de brede ambtelijke organisatie belang heeft bij het opstarten van een samenwerkingsverband blijkt uit het volgende citaat van Leonie Beuting van gemeente Oude IJsselstreek:

"Wij hebben hier intern een accounthouder agrarische bedrijven, hij vond het (opstarten van het proces veilig buitengebied) ook belangrijk. Hij voert de keukentafelgesprekken met mensen die wat anders willen met hun erf, leegstaande schuren, etc. Hij zat daar meer mee in zijn maag, 'wat doen we daar eigenlijk mee om daar meer grip op te krijgen?'. We hebben

ook gebiedsmakelaars, zij zijn eigenlijk de eerste aanspreekpunten voor belangenverenigingen en inwoners. Vanuit daar kwam eigenlijk ook wel wat bij ons. Dus het popte overal in het ambtelijk apparaat wel op. Daarnaast hadden we dan ook nog de burgemeester die er op stuurde. Met het winkelgebied gebeurde eigenlijk hetzelfde, zowel bij economie popte het op als bij ons. Zo kwamen de lijntjes eigenlijk mooi bij elkaar (Leonie Beuting, persoonlijke communicatie, 18 april 2024).”

Theory of planned behaviour

In bovenstaand citaat wordt onder andere gesproken over een burgemeester die stuurde op de opzet van een samenwerkingsverband. Bestuurlijk draagvlak speelt mee in de motivatie en uitvoering van gedrag. Zoals te lezen in hoofdstuk 2.3.2 is de subjectieve norm één van de drie componenten van gedragsintentie welke leidt tot gedrag. De subjectieve norm, ook wel te benoemen als een zekere sociale druk vanuit de omgeving, kan in dit geval gezien worden als de sturende burgemeester. Zoals eerder benoemd kan het opstarten van een proces ook vast gegoten zitten in een integraal veiligheidsbeleid, dit is het geval bij gemeente Hof van Twente (Wouter Hoonberg & Lisette Müller, persoonlijke communicatie, 23 april 2024). Wat daar in staat is vanuit de ambtenarij opgesteld (hieruit blijkt de attitude ten opzichte van gedrag, de ambtenarij wilt het namelijk graag zelf opstarten), maar vastgesteld door het college en de gemeenteraad. Hierdoor weegt de subjectieve norm zwaarder.

Naast attitude ten opzichte van het gedrag en de subjectieve norm is ook de waargenomen gedragscontrole essentieel voor een gedragsintentie. Leon van Zwol van gemeente Steenwijkerland geeft aan dat hij wegens capaciteitstekort niet zelf het proces heeft opgestart, maar dit samen met tien andere gemeentes heeft uitbesteed aan een regionale coördinator (Leon van Zwol, persoonlijke communicatie, 15 april 2024). Wat hier goed zichtbaar wordt is dat het individu niet denkt het gedrag (het opstarten van een samenwerkingsverband) uit te kunnen voeren. Doordat de waargenomen gedragscontrole ontbreekt is er ook geen gedragsintentie, dit leidt tot het niet uitvoeren van het gedrag. Als alle drie componenten wel aanwezig zijn, zoals bij de andere respondenten, dan wordt het gedrag wel uitgevoerd.

Reflectiemodel van Korthagen

Zoals bij de zelfdeterminatietheorie al voorbij kwam is de situatie, en daarmee de motivatie, in veel gevallen gelijk. Gemeentes hebben weinig zicht op bepaalde gebieden in hun gemeente, dat blijkt in sommige gevallen ook uit een analyse van het RIEC waarbij blinde vlekken worden beschreven. Gemeentes voelen vervolgens de behoefte om grip te krijgen op de situatie en inzichten op te doen over een situatie die ze nog niet goed kennen. Het gevolg hiervan is dat zij het PVO benaderden en hun werkgroep gingen samenstellen. Veel respondenten geven aan achteraf gezien niet anders zouden handelen, maar toch zijn er respondenten die leer hebben getrokken uit hun eerder opgestarte processen. Gemeente Oude IJsselstreek geeft aan op voorhand beter aan verwachtingsmanagement te doen door vooraf aan te geven wat zij als gemeente te bieden hebben. Ze zouden de rol van iedere partij beter benadrukken en daarnaast zouden ze de partijen met hun achterban willen laten overleggen of zij dit wel echt willen. Deze valkuilen, die zich voordeden bij proces veilig buitengebied, hebben ze als leerpunten meegenomen naar proces veilig winkelgebied, dit proces staat in het geval van deze gemeente nog in de kinderschoenen (Leonie Beuting, persoonlijke communicatie, 18 april 2024). Leon van Zwol (persoonlijke communicatie, 15 april 2024)

gaf aan dat bij gemeente Steenwijkerland wegens capaciteitstekort het opzetten van het proces veilig buitengebied, samen met tien andere gemeentes, gedaan werd door een regionale coördinator. Nadat de termijn voor deze gezamenlijk aangestelde coördinator voorbij was bleef er weinig over van het samenwerkingsverband. Dit komt omdat de kartrekker verdwenen is. Achteraf gezien gaf Leon van Zwol aan dat door het tekort aan tijd en personeel zij genoodzaakt waren het proces te laten verlopen via de regionale coördinator. Zonder de coördinator had het opstarten van een proces niet gekund, dus hij ziet daar geen mogelijk alternatief. Als hij zelf initiatiefnemer had kunnen zijn kon hij controle behouden en kartrekker blijven, maar door de omvang van het buitengebied is dit niet mogelijk (Leon van Zwol, persoonlijke communicatie, 15 april 2024).

Kritische succesfactoren van een samenwerking

Respondenten noemden de volgende factoren als kritische succesfactoren. Dit is een samenvatting van alle zes afgenomen interviews:

- Er moet betrokkenheid van alle partijen zijn.
- Iedere partij moet iets te bieden hebben en willen bijdragen aan het proces.
- Partijen die belang hebben bij een veilig werkgebied hebben motivatie om samen te werken.
- Beleid en uitvoering moeten goed communiceren.
- Men moet een gezamenlijk doel en belang behouden.
- Op voorhand moet er verwachttingsmanagement over de rolverdeling plaatsvinden.
- Er moet intern draagvlak en bereidheid zijn, dat geldt zowel voor het bestuur als betrokken afdelingen.
- Er moeten voldoende financiële middelen en tijd beschikbaar zijn.
- Elkaars rollen accepteren en respectvol met elkaar praten.
- Duidelijk zijn en duidelijke afspraken maken.
- Naast alle vaste partners moet een zo breed mogelijk gedragen afspiegeling van de maatschappij deelnemen aan het proces.
- Het is belangrijk partners in een positie te stellen dat zij zich belangrijk voelen.
- De processen zijn gefocust op de ondernemers, je bent afhankelijk van hen, anders kun je niet publiek-privaat samenwerken.
- Concreet benoemen waarom het proces belangrijk is.

Advies aan andere gemeentes

Respondenten gaven de volgende adviezen aan andere gemeentes. Dit is een samenvatting van alle zes afgenomen interviews:

- Zorg dat je ondernemers eerst, op welke manier dan ook, verbindt. En dat je vanuit daar een aanspreekpunt/vertegenwoordiger hebt. Bijvoorbeeld in de vorm van het bestuur van een ondernemersvereniging.
- Maak het niet te ingewikkeld; ga fysiek bij elkaar zitten, drink een kop koffie en maak afspraken.
- Duidelijke verwachtingen scheppen, zorg dat iedereen weet waar diegene van is.
- Zorg dat er kaders zijn gesteld, wat gaan we doen en waarvoor zitten we bij elkaar.
- Zorg dat het juist vanuit de private partijen komt, zodat zij het belangrijk vinden en de gemeente kan faciliteren.
- Betrek het bestuur bij het proces.
- Gemeentes moeten open en transparant zijn in hun communicatie, ook naar private partijen. Dit heeft gezorgd voor vertrouwen tussen de gemeente en publieke partijen.
- Private partijen gebruiken het proces om binnen te komen bij een gemeente voor makkelijk contact, een gemeente kan niet altijd helpen maar ben transparant over wat je doet en wat speelt.

SWOT analyses

Tijdens de interviews is gevraagd naar elk onderdeel van een SWOT-analyse, daar kwamen de volgende tabellen uit:

Gemeente Oost Gelre (Sander Kempink, persoonlijke communicatie, 12 april 2024).

	Sterktes	Zwaktes
Intern	Meeste contacten waren al gelegd	Juiste thema's op tafel vanuit het veld
	Kansen	Bedreigingen
Extern	Nieuwe brok informatie	Kennisniveau van partners
	<i>Positief</i>	<i>Negatief</i>

Gemeente Steenwijkerland (Leon van Zwol, persoonlijke communicatie, 15 april 2024).

	Sterktes	Zwaktes
Intern	Urgentiebesef	Nieuw project waar geen capaciteit voor is
	Bestuurlijk draagvlak	
	Kansen	Bedreigingen
Extern	Samenwerkingsverband opzetten met meerdere gemeentes waardoor het wiel niet opnieuw uitgevonden hoeft te worden	Borging van het samenwerkingsverband
	Genoeg budget voor een coördinator	
	<i>Positief</i>	<i>Negatief</i>

Gemeente Putten (Pim de Korte, persoonlijke communicatie, 18 april 2024).

	Sterktes	Zwaktes
Intern	Men levert documenten snel aan	-
	Bestuurlijk draagvlak	
	Kansen	Bedreigingen
Extern	Structuur van het proces is elders al waardevol gebleken	Iedereen in de werkgroep gemotiveerd houden
	<i>Positief</i>	<i>Negatief</i>

Gemeente Losser (Olaf Rinket, persoonlijke communicatie, 18 april 2024).

	Sterktes	Zwaktes
Intern	Gemotiveerde medewerkers	Tijd
	Deskundigheid	
	Kansen	Bedreigingen
Extern	Het opzetten van een continuerende integrale samenwerking	Capaciteitsprobleem
	<i>Positief</i>	<i>Negatief</i>

Gemeente Oude IJsselstreek (Leonie Beuting, persoonlijke communicatie, 18 april 2024).

	Sterktes	Zwaktes
Intern	Gemeente heeft veel te bieden voor ondernemers	Gemeente kan niet alles oplossen
	Veel motivatie	
	Kansen	Bedreigingen
Extern	Iedereen is gemotiveerd	Aanstaande bezuinigingen
	Gezamenlijk tot actiepunten komen	Ondernemers kunnen uitstappen als ze te weinig resultaat zien
	<i>Positief</i>	<i>Negatief</i>

Gemeente Hof van Twente (Wouter Hoonberg & Lisette Müller, persoonlijke communicatie, 23 april 2024).

	Sterktes	Zwaktes
Intern	Laagdrempelig	Intern team samenstellen kan lang duren
	Korte lijntjes	Personeelsverloop
	Kansen	Bedreigingen
Extern	Snel de juiste partijen betrokken	Uitvoering moet niet gaan verslappen
		Waarborgen van de samenwerking/continuïteit
	<i>Positief</i>	<i>Negatief</i>

4.3.2. Enquête

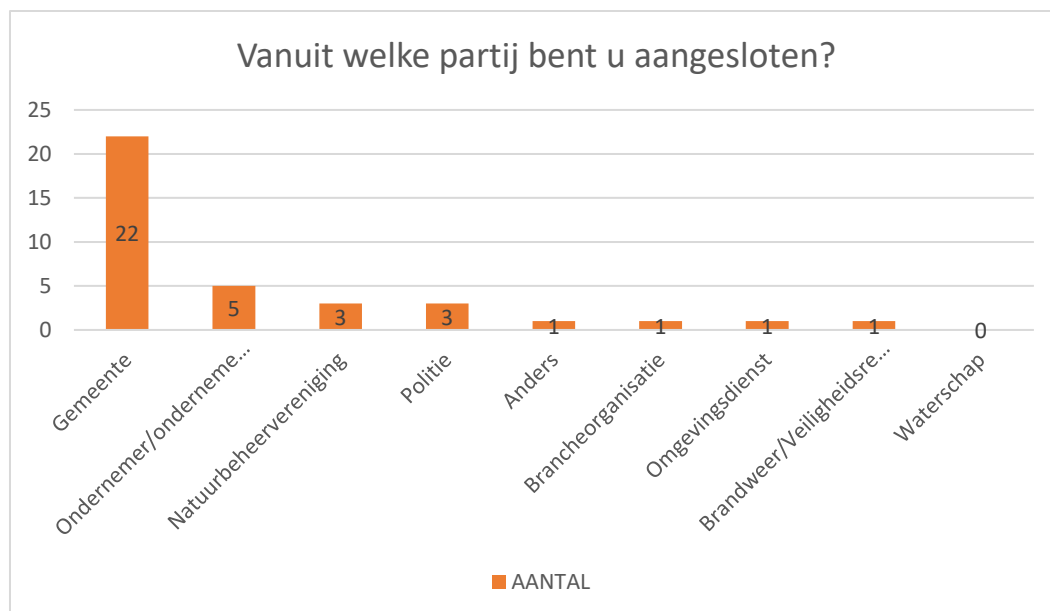
In bijlage 7.8 zijn alle antwoorden gegeven op de vragen van de enquête te vinden. Onderstaand is een samenvatting van de resultaten geschreven.

Algemeen

Vraag 1: Bent u aangesloten bij een publiek-private samenwerking (een proces) begeleid door het Platform Veilig Ondernemen Oost-Nederland?

De uitgezette enquête is ingevuld door 43 respondenten. Van deze 43 respondenten zijn 37 aangesloten bij een PPS proces van het PVO Oost-Nederland, 6 respondenten zijn niet aangesloten. Om de betrouwbaarheid van de resultaten te waarborgen wordt alleen gekeken naar de antwoorden gegeven door de respondenten aangesloten bij een proces van het PVO Oost-Nederland. De antwoorden van de respondenten die aangeven niet aangesloten te zijn bij een proces zijn voor de verwerking verwijderd.

Vraag 2: Vanuit welke partij bent u aangesloten?

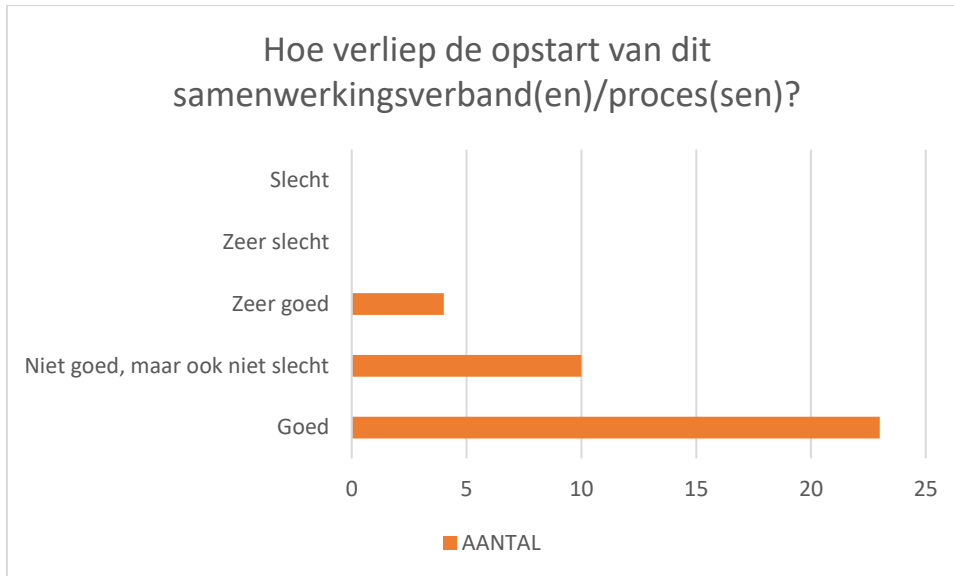


Vraag 3: Bent u initiatiefnemer (geweest) bij de opstart van dit/deze samenwerkingsverband(en)/proces(sen)?

Van deze 37 respondenten zijn 20 de initiatiefnemer en 17 aangesloten als samenwerkingspartner.

Verloop van de opstart

Vraag 4:



Vraag 5: Welke dingen gingen goed tijdens de opstart van samenwerkingsverband(en)/proces(sen)?

Van de 37 respondenten hebben 16 respondenten aangegeven dat de begeleiding van het PVO Oost-Nederland en het contact met hen als prettig en goed wordt ervaren. Daar wordt tot vier maal toe specifiek de informatieverstrekking bij genoemd. Ook wordt een aantal keer de deskundigheid en ervaring van het PVO Oost-Nederland geprezen. Het netwerk wat PVO Oost-Nederland heeft opgebouwd blijkt waardevol, respondenten geven aan makkelijk contact te krijgen met samenwerkingspartners.

Naast de begeleiding geeft een groot deel van de respondenten aan dat de samenwerking en het samenbrengen van de partners goed gaat, veel benoemen hierbij het enthousiasme om een integrale samenwerking aan te gaan. Verder worden onder andere gezamenlijke doelen en wederzijds verantwoordelijkheidsgevoel genoemd als een pluspunt binnen het samenwerkingsverband.

Vraag 6: Wat zou u liever anders hebben gezien tijdens de opstart van dit samenwerkingsverband(en)/proces(sen)?

Wat opvalt is dat 12 respondenten aangeven niks anders te willen zien dan de huidige manier van werken tijdens de opstart van een samenwerkingsverband. Een aantal respondenten gaan hier niet in op de opstart van het samenwerkingsverband maar op de borging van de samenwerking, zij geven aan dat hier meer oog voor moet zijn of dat zij hier de capaciteit niet voor hebben.

Verder fluctueren de antwoorden erg. Sommigen hebben behoefte aan meer begeleiding en initiatief vanuit het PVO Oost-Nederland. Anderen willen meer duidelijkheid in bijvoorbeeld doelstelling. Eén respondent vraagt om een lezing waarbij de respondent meer op vlieghoogte wordt gebracht, waar een andere respondent juist liever meer informatie op papier ontvangt in plaats van mondelinge toelichting.

Wat wel meerdere respondenten aangeven is dat er meer duidelijkheid over rolverdeling verschaft kan worden. Er staat niet specifiek bij of het hier gaat om de rol van de adviseur, de initiatiefnemer of de samenwerkingspartners.

Handreiking

Vraag 7:



Vraag 8: In welke vorm zou u de handreiking graag willen zien?

Vijf respondenten hebben deze vraag niet ingevuld of hebben aangegeven dat deze vraag niet van toepassing is. Een aantal respondenten geven geen duidelijk antwoord op de vraag. Wat sterk naar voren komt is dat men de handreiking graag digitaal ontvangt en dat het kort en bondig moet zijn.

Vraag 9: Waar zou de handreiking het meest bij moeten ondersteunen?

Meerdere respondenten geven aan duidelijkheid in rolverdeling en verwachttingsmanagement te willen terugzien in de handreiking. Daarnaast wordt er een verzoek gedaan om voorbeelden van uitnodigingsbrieven te delen, voorbeelden te delen van te betrekken partners en een voorbeeld van hoe het proces er uit gaat zien. Duidelijkheid in rolverdeling en verloop van het proces lijkt de voornaamste wens.

Overig

Vraag 10: Wilt u nog wat kwijt over de opstart van publiek-private samenwerkingsverbanden?

Er zijn weinig nabranders van de respondenten, 19 respondenten hebben de vraag niet ingevuld of aangegeven niks meer kwijt te willen. Daarnaast staan er ook enkele complimenten gericht aan het PVO Oost-Nederland, maar er staan ook een aantal aandachtspunten in de lijst. Zo geeft één van de respondenten aan het gevoel te hebben gehad dat zij het wiel telkens opnieuw moesten uitvinden, daar waar PVO al ervaring had met de processen. Ook hier geven respondenten aan dat het borgen van de samenwerking essentieel is, voldoende draagvlak en betrokkenheid van alle partijen is hier van belang.

4.4 Deelvraag 4: 'Welke maatregelen kan het PVO Oost-Nederland implementeren om de opstart van de samenwerking succesvol te maken?'

Tijdens de interviews zijn de volgende vragen aan elke respondent gesteld:

- Wat zou helpen om de opstart makkelijker te maken?
- Welke vorm van handreiking zou helpen?
- Wat zou er in die handreiking moeten staan?

Deze vragen zijn gesteld om zo de voorkeuren van respondenten te achterhalen. Hierop gaven de respondenten de volgende antwoorden:

Gemeente Oost-Gelre

De handreiking moet zorgen voor commitment, het moet op voorhand een helder beeld geven over hoeveel uur betrokken partijen er in moeten steken en dergelijke. De standaard thema's moeten erin genoemd staan, de enquête is de basis daarvoor. Op voorhand zouden de belangen van alle partijen duidelijk gemaakt moeten worden (Sander Kempink, persoonlijke communicatie, 12 april 2024).

Gemeente Steenwijkerland

Bij de eigen organisatie moet men het juiste doel voor zich hebben, ook intern bij de betrokken afdelingen. De gemeente moet zorgen dat er genoeg tijd vrij is gemaakt. Het zou in de vorm van een factsheet, stroomschema of handige tips kunnen. Het moet kort en bondig zijn. Voor kennisniveau kan verwezen worden naar sites waar informatie staat, bijvoorbeeld RIEC of kennisplatform ondermijning (Leon van Zwol, persoonlijke communicatie, 15 april 2024).

Gemeente Putten

De handreiking zou actiepunten moeten bevatten met de toevoeging wie verantwoordelijk is voor de actie. Dit zou in de vorm van een infographic kunnen zijn met bullets met wie wat doet. Daarnaast zou een standaard uitnodiging richting de partners handig kunnen zijn (Pim de Korte, persoonlijke communicatie, 18 april 2024).

Gemeente Losser

De handreiking moet een korte samenvatting zijn van maximaal 1 A4. Ondernemers willen weten wat het hen oplevert, dus voornamelijk de voordelen benoemen. Daarnaast moet nut en noodzaak duidelijk gemaakt worden, het gaat om integrale samenwerking dus leg dat ook uit (Olaf Rinket, persoonlijke communicatie, 18 april 2024).

Gemeente Oude IJsselstreek

De handreiking zou een factsheet met rolverdeling kunnen zijn. Daarnaast kan er in staan hoe het proces er uit ziet en wat het doel is. Daarnaast kan ingezet worden op kennisniveau door bijvoorbeeld meer uitleg te geven over de verschillende thema's waar het proces mee bezig gaat of bijvoorbeeld uitleg over een schouw (Leonie Beuting, persoonlijke communicatie, 18 april 2024).

Gemeente Hof van Twente

De handreiking zou een soort keuzemenu moeten zijn wat het PVO allemaal aanbiedt (Wouter Hoonberg & Lisette Müller, persoonlijke communicatie, 23 april 2024).

Volgens Anton Jansen speelt ook actieve wederkerigheid een rol bij het aangaan van een succesvolle samenwerking. Dat houdt in dat als partij 'X' partij 'Y' serieus neemt en iets voor hen wilt doen, dat partij 'Y' ook partij 'X' serieus zal nemen. Deze partijen zijn bereid elkaar wat te bieden en elkaar te helpen (Anton Jansen, persoonlijke communicatie, 29 mei 2024). Een voorbeeld van hoe dit er uit kan zien in een samenwerkingsverband is als volgt:

Voorbeeld:

Een agrariër merkt dat een lantaarnpaal in het buitengebied niet werkt en meldt dit zelf bij de gemeente. Deze kapotte lantaarnpaal zorgt namelijk voor onveilige situaties. Na lang wachten blijkt dat de gemeente de melding niet (adequaat) oppakt. De agrariër meldt het probleem nu bij de vertegenwoordiger die in de werkgroep zit. De vertegenwoordiger neemt het probleem mee naar de vergadering. Bij de vergadering wordt het probleem direct bij de verantwoordelijke partij neergelegd. Niet snel daarna wordt de lantaarnpaal gemaakt. De agrariër voelt zich nu serieus genomen, heeft het idee dat de werkgroep nut heeft en zal ook bereid zijn wat terug te doen (Anton Jansen, persoonlijke communicatie, 29 mei 2024).

Handreiking

De ontwerpcriteria voor de handreiking volgen uit de interviews met de initiatiefnemers en de adviseurs. De handreiking moet aan de volgende eisen voldoen:

- De handreiking moet kort en bondig zijn;
- De handreiking moet op voorhand helpen met het managen van verwachtingen;
- De handreiking moet duidelijk het doel van de samenwerking aangeven.

Daarnaast zet de handreiking in op de volgende onderwerpen:

- Verhogen van het algemene kennisniveau van de betrokken partijen;
- Verduidelijking van succesfactoren van een samenwerking
- Verhogen van de maatschappelijke weerbaarheid en de maatschappelijke impact die dat heeft (Anton Jansen, persoonlijke communicatie, 29 mei 2024).

Om de handreiking kort en bondig te houden zal deze in de vorm van een flyer op A4 formaat gemaakt worden. Er is bewust voor A4 formaat gekozen, zo is er namelijk voldoende ruimte in het ontwerp om afbeeldingen en dergelijke toe te voegen. Opdrachtgever Anton Jansen heeft aangegeven het Teamwiel van Vroemen een goede theorie te vinden, er is dus voldoende draagvlak vanuit de opdrachtgever om hier op in te zetten bij het ontwerpen van de handreiking. In overleg met de Anton is ook besloten niet te veel informatie op de flyer te zetten. Het moet overzichtelijk en aantrekkelijk blijven. Ook kan er wel verwezen worden naar criminaliteit en streven naar het leefbaar en veilig houden van een gebied, maar jargon als 'ondermijning' is in de flyer niet toepasselijk. Naast het Teamwiel van Vroemen en een verwijzing naar extra informatie staan er ook enkele tips op de flyer. Dit samen moet bijdragen aan het verhogen van het kennisniveau en helpen met verwachtingen managen. Deze combinatie moet als gevolg hebben dat de partijen een succesvolle samenwerking

aangaan, waarbij zij eerder op inhoudelijk niveau kunnen vergaderen en oog hebben voor de borging van de samenwerking. Zodoende wordt op termijn bijgedragen aan maatschappelijke weerbaarheid en impact (onder andere door signaalherkenning en verhogen van het kennisniveau).

De handreiking is bedoeld voor potentiële initiatiefnemers en samenwerkingspartners. De handreiking is zo opgezet dat er nog geen inhoudelijke kennis nodig is om het te begrijpen.

5. Conclusie en aanbeveling

5.1 Conclusie

Deelvraag 1: ‘Wat zijn op dit moment de processen die het PVO Oost-Nederland begeleidt?’

Op dit moment zijn er verschillende PPS processen welke het PVO Oost-Nederland begeleidt, namelijk (PVO Oost-Nederland, z.d.):

- Proces Veilig Buitengebied
- Proces Veilig Bedrijventerrein
- Proces Veilig Winkelgebied
- Proces Veilig Uitgaansgebied
- Proces Veilige Jachthaven

Deelvraag 2: ‘Welke stappen moet een initiatiefnemer ondernemen om een proces op te zetten?’

Uit onderzoek blijkt dat een initiatiefnemer de volgende stappen moet nemen om een proces op te starten:

- Het begint met het idee om een samenwerkingsverband aan te gaan, de basis voor dit idee is vaak intrinsieke motivatie uit bijvoorbeeld een RIEC-analyse;
- Vervolgens kan de initiatiefnemer contactleggen met PVO Oost-Nederland, vanuit het PVO wordt er dan een adviseur gekoppeld aan het proces die de initiatiefnemer zal ondersteunen;
- De initiatiefnemer gaat de samenwerkingspartners uitnodigen voor de samenwerking en eventueel voor de Kick-off;
- De initiatiefnemer zal de enquête die gemaakt is door het PVO Oost-Nederland over het relevante werkgebied moeten gaan uitzetten;
- Er zal een schouw gelopen worden met alle betrokken partijen;
- Er zal een maatregelenmatrix opgesteld worden samen met het PVO Oost-Nederland, deze wordt opgesteld op basis van de uitslag van de enquête en de schouw en wordt besproken met de werkgroep;
- De werkgroep kan nu inhoudelijk vergaderen en aan de slag met de maatregelenmatrix.

Deze stappen zijn terug te vinden in de herziende procesbeschrijvingen, gemaakt door de adviseurs. Dit zijn interne documenten en zijn nog in ontwikkeling en daarom niet terug te vinden in de bibliografie (Anton Jansen, persoonlijke communicatie, 4 juni 2024).

Deelvraag 3: ‘Wat ging goed bij de opstart van de samenwerkingsverbanden en/of wat ging minder goed bij de opstart?’

Uit het onderzoek blijkt dat de opstart van een proces van het PVO Oost-Nederland erg goed gaat. Dat blijkt uit zowel de afgenomen interviews als de respons op de enquête. Uit de interviews komt sterk naar voren dat elke initiatiefnemer intrinsieke motivatie heeft/had om een proces op te starten. Daarnaast is door elke respondent specifiek benoemd dat er voldoende bestuurlijk draagvlak was om het proces op te starten. In sommige gevallen wordt bij het buitengebied de intrinsieke motivatie wel getriggerd door een analyse uitgevoerd door het RIEC, welke blinde of witte vlekken toont binnen een gemeente. Hierop besluiten sommige gemeentes dat zij meer grip willen krijgen op de situatie, vervolgens zijn zij zelf uitgekomen op de processen van het PVO Oost-Nederland.

Om de motivatie en het gedrag van het individu te evalueren is er gekeken naar de *theory of planned behaviour* en het reflectiemodel van Korthagen, te lezen in hoofdstuk 2.3.2 (*theory of planned behaviour*) en hoofdstuk 2.4.3 (Reflectiemodel van Korthagen). Als we kijken naar de *theory of planned behaviour* dan wordt er gesteld dat voor gedragsintentie en uiteindelijk gedrag drie componenten nodig zijn: attitude ten opzichte van het gedrag, subjectieve norm en waargenomen gedragscontrole. Opvallend is dat elke respondent een goede attitude heeft ten opzichte van het gedrag, ook wel de intrinsieke motivatie om het proces op te starten. Ook heeft de subjectieve norm overal de juiste invloed op het gedrag. Het is namelijk zo dat in elk geval er bestuurlijk draagvlak is. Bij sommige gemeentes willen meerdere afdelingen dat er meer grip komt op de situatie of het is zelfs vastgezet in het integraal veiligheidsbeleid. De waargenomen gedragscontrole is de laatste van de drie componenten, bij dit component is een afwijking gezien. Het gaat er hier namelijk om of het individu denkt het gedrag te kunnen uitvoeren, het maakt daarbij niet uit of ze het gedrag daadwerkelijk gaan uitvoeren of niet. Als vervolgens de geïnterviewde initiatiefnemers vergeleken worden dan is er één afwijkende situatie, namelijk gemeente Steenwijkerland. Zoals bij de resultaten in hoofdstuk 4.3.1 beschreven staat was er niet voldoende capaciteit om zelf een proces op te starten. Dit is samen met tien andere gemeenten uitbesteed aan een regionaal coördinator (Leon van Zwol, persoonlijke communicatie, 15 april 2024). Doordat de respondent zelf niet het gevoel had dat hij voldoende tijd of mogelijkheid had om het gedrag uit te voeren heeft hij het ook niet uitgevoerd. De opstart is namelijk uitbesteed. Na twee jaar eindigde de termijn van de coördinator, de samenwerking was op dat moment niet voldoende geborgd. Door het ontbreken van de borging en de waargenomen gedragscontrole bij de huidige situatie bloedt het onderhouden van het samenwerkingsverband dood. Een onderdeel van het reflectiemodel van Korthagen is kijken of het individu achteraf mogelijk anders gehandeld zou hebben. Op de vraag of Leon van Zwol achteraf nog eens een coördinator zou aannemen of zelf het initiatief zou houden gaf hij het volgende antwoord:

‘Nou, het was wel heel fijn dat er zo’n coördinator was. Wel is het zo dat als je dit echt goed wilt neerzetten dat je er bij wijze van een dagtaak aan hebt. Ook als de organisatie het dermate belangrijk vindt dan moet er meer capaciteit bij komen. Dat gebeurt bij ons in ieder geval niet, maar ik weet bij meer in regio niet (Leon van Zwol, persoonlijke communicatie, 15 april 2024).’

Hieruit blijkt dat als hij de kans had gehad hij anders zou hebben gehandeld, maar de waargenomen gedragscontrole ontbreekt dermate dat hij hier geen mogelijkheid tot ziet.

Uit de interviews blijkt dat opstarten van een samenwerkingsproces soepel verloopt. Dit is te danken aan de expertise van de adviseurs die bij elk proces en elke situatie advies op maat geven. Inmiddels zijn er binnen het werkgebied van PVO Oost-Nederland meer dan 120 lopende processen. Dat betekent dat de adviseurs uitgerust zijn met de nodige ervaring. Daardoor is het zo dat de meeste informatie reeds bekend is bij het PVO Oost-Nederland en vragen van initiators makkelijk beantwoord kunnen worden. Een voorbeeld waaruit dat blijkt is het interview met Sander Kempink van gemeente Oost Gelre. Zij waren één van de eersten bij wie het proces veilig buitengebied werd uitgerold. Over de informatievoorziening bij de opstart zei hij het volgende:

‘Anton was onze informatiebron en wist hoe we dit proces moesten aanvliegen. Paul van der Weijden was daar ook bij betrokken en die twee hebben het voortouw daarin genomen en hebben ons daarin meegenomen (Sander Kempink, persoonlijke communicatie, 12 april 2024).’

In dit zelfde interview kwam naar voren dat het verzamelen van (keten)partners eenvoudig verliep. Dit kwam onder andere doordat de ketenpartners vaak gemeentegrensoverschrijdend zijn en dus al bekend waren bij het PVO Oost-Nederland doordat de naastgelegen gemeente het proces al opgestart had. Van deze partners is dus al bekend dat zij het belang zien van het samenwerkingsverband. Op dat moment rest alleen nog om de ondernemers en lokale partijen te benaderen voor deelname, welke allemaal een positieve houding hadden tegenover de deelname. De verwachting over de deelname van lokale partijen is iets wat per proces en gemeente verschilt. Gemeente Hof van Twente zit midden in de opstart van het proces. Zij gaven aan dat mede dankzij reeds verenigde ondernemers op de bedrijventerreinen en de korte lijntjes die ze met hen hebben het contact erg makkelijk en laagdrempelig verloopt (Wouter Hoonberg, persoonlijke communicatie, 23 april 2024). De gemeente Losser staat nog voor de start van het project, door capaciteitsproblemen is de opstart uitgesteld, maar de eerste gesprekken met een adviseur hebben plaatsgevonden. De respondent zei over het opstarten van proces veilig buitengebied en proces veilig bedrijventerrein het volgende:

‘De partners die dicht bij ons staan zijn geen probleem. Als je het hebt over het buitengebied dan heb je het over een LTO of het waterschap, maar ook nog andere organisaties die actief zijn op het platteland. Die zijn wel in beeld, maar ik weet niet hoe makkelijk die te benaderen zijn en tijd kunnen vrij maken om zich in te zetten voor de gemeente Losser. Want dat zijn organisaties die regionaal of misschien wel landelijk opereren. Dat kan wel eens lastig zijn. Als je het hebt over bedrijventerreinen dan zul je een aantal ondernemers nodig hebben, de parkmanager, politie, brandweer en gemeente. Dat is wat makkelijker te organiseren volgens mij. Het buitengebied wordt denk ik wel een uitdaging, omdat het aantal mensen wat deelneemt sowieso al veel groter wordt (Olaf Rinket, persoonlijke communicatie, 18 april 2024).’

Uit de SWOT-analyses afgenomen bij elke initiatiefnemer blijkt dat de respondenten hun eigen motivatie en het bestuurlijke draagvlak als interne sterkte zien. Daarnaast wordt het opzetten van een integrale samenwerking gezien als externe sterkte, op deze wijze houdt de gemeente namelijk grip op het gebied en is er goede informatie-uitwisseling tussen betrokken partijen. Informatie waar zij zonder het samenwerkingsverband niet aan waren gekomen. Respondenten zien echter ook zwaktes. Interne zwaktes zijn bijvoorbeeld het gebrek aan tijd, geld of algehele capaciteit. Als externe zwakte komt het kennisniveau van partners naar voren, zowel over de thema's die besproken worden, als het verloop van het proces, als kennis over elkaars rol. Wat respondenten ook aangeven is dat het opstarten van een samenwerkingsverband geen probleem is, maar het waarborgen en continueren van het samenwerkingsverband wel een uitdaging is.

Uit de enquête blijkt dat veel respondenten erg te spreken zijn over de begeleiding van de adviseurs van het PVO Oost-Nederland. Hierin wordt de deskundigheid, informatieverstrekking en het netwerk van het PVO Oost-Nederland geprezen. Ook het samenbrengen van de partners en de uiteindelijke samenwerking wordt aangegeven als iets goeds. Daarbij worden specifiek een aantal onderdelen van het Teamwiel van Vroemen genoemd, zoals gezamenlijke doelen en gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel.

Veel van de respondenten van de enquête geven aan niks anders te willen zien tijdens de opstart van een samenwerkingsverband. Een aantal benadrukken hier dat het belangrijk is te focussen op de borging van het samenwerkingsverband. Ook wordt aangegeven dat vaak capaciteit een probleem is.

Daar waar sommigen behoefte hebben aan intensievere begeleiding en initiatief, kampen de adviseurs van het PVO Oost-Nederland juist met overvolle agenda's. Dat houdt in dat het onwaarschijnlijk is dat adviseurs intensievere begeleiding kunnen bieden. Daarnaast is het zo dat de adviseurs na een jaar binnen het proces een stap terug nemen en het voorzitterschap overdragen aan een andere partij. Op voorhand kan wel meer duidelijkheid verschaft worden over de rolverdeling binnen het samenwerkingsverband.

Deelvraag 4: 'Welke maatregelen kan het PVO Oost-Nederland implementeren om de opstart van de samenwerking succesvol te maken?'

Uit de enquête blijkt dat drie kwart van de respondenten baat had gehad bij een handreiking tijdens de opstart van een proces. Er is behoefte aan verschillende zaken, bijvoorbeeld:

- Verheldering in rolverdeling bij actiepunten tussen initiatiefnemer en PVO Oost-Nederland
- Een (samengevat) draaiboek met een stappenplan en probleemeigenaren.
- Verheldering wat de rol is van elke aangesloten partner en wat zij te bieden hebben.
- Verhoging van het kennisniveau van partners op relevante thema's

Zoals al eerder geconcludeerd is voornamelijk het borgen van de samenwerking een probleem. Een passende maatregel kan zijn om in te zetten op verwachtingsmanagement om zo een beroep te doen op de houding van de samenwerkingspartners. Zij zullen immers het proces moeten onderhouden als het PVO Oost-Nederland een stap terug doet. Dit kan gedaan worden aan de hand van een handreiking

De ontwerpcriteria voor de handreiking volgen uit de interviews met de initiatiefnemers en de adviseurs. De handreiking moet aan de volgende eisen voldoen:

- De handreiking moet kort en bondig zijn;
- De handreiking moet op voorhand helpen met het managen van verwachtingen;
- De handreiking moet duidelijk het doel van de samenwerking aangeven.

Daarnaast zet de handreiking in op de volgende onderwerpen:

- Verhogen van het algemene kennisniveau van de betrokken partijen;
- Verduidelijking van succesfactoren van een samenwerking;
- Verhogen van de maatschappelijke weerbaarheid en de maatschappelijke impact die dat heeft (Anton Jansen, persoonlijke communicatie, 29 mei 2024).

De handreiking is gebaseerd op het Teamwiel van Vroemen. Volgens Anton Jansen speelt ook actieve wederkerigheid een rol bij het aangaan van een succesvolle samenwerking (Anton Jansen, persoonlijke communicatie, 29 mei 2024). Dat houdt in dat als partij 'X' partij 'Y' serieus neemt en iets voor hen wilt doen, dat partij 'Y' ook partij 'X' serieus zal nemen. Deze partijen zijn bereid elkaar wat te bieden en elkaar te helpen.

Hoofdvraag: 'Wat hebben initiatiefnemers nodig om succesvol een publiek-private samenwerking aan te gaan om zo ondermijnende criminaliteit te bestrijden?

Initiatiefnemers hebben een aantal zaken nodig om een succesvolle publiek-private samenwerking aan te gaan. Het begint bij sterke motivatie en bestuurlijk draagvlak. Sterke motivatie houdt in dat er voldoende capaciteit, tijd en geld vrijgemaakt wordt om met volle overgave de integrale samenwerking aan te gaan en te onderhouden.

Als een initiatiefnemer het plan heeft om een integrale publiek-private samenwerking aan te gaan en dat in de vorm van een proces te doen zoals het PVO Oost-Nederland deze begeleidt, dan dient de initiatiefnemer zelf op de lijn te komen bij het PVO Oost-Nederland. De begeleiding van het PVO Oost-Nederland en de manier waarop zij momenteel te werk gaan werkt volgens de respondenten van zowel de interviews als de enquête uitstekend. De adviseurs beschikken over veel kennis, expertise en ervaring. Er zijn documenten met draaiboeken en aanvullende informatie beschikbaar vanuit het PVO Oost-Nederland. Deze combinatie zorgt ervoor dat initiatiefnemers advies op maat krijgen en veel informatie kunnen nalezen, daarnaast is goed zichtbaar welke acties zij moeten ondernemen.

Initiatiefnemers moeten namelijk zelf hun samenwerkingspartners uitnodigen voor de werkgroep en de eventuele Kick-off. Ook moeten zij de enquête verspreiden onder de relevante doelgroep. Het PVO heeft echter wel al een lijst met mogelijke partners per proces, het is vervolgens aan de initiatiefnemer om daar de juiste contactpersoon bij te vinden (Anton Jansen, persoonlijke communicatie, 4 juni 2024). Naast de enquête, waar aandachtspunten voor de werkgroep uit volgen, wordt er ook een schouw gelopen. Ook deze schouw helpt helder te krijgen welke op thema's de werkgroep zich moet richten. Met behulp van deze data wordt een maatregelenmatrix opgesteld, dit wordt gedaan in een format gemaakt door het PVO. Deze maatregelenmatrix wordt vervolgens voorgelegd aan de werkgroep.

Een succesvolle samenwerking heeft echter een hoge subjectieve norm en is meer dan enkel een actielijst afwerken. Zoals het Teamwiel van Vroemen beschrijft zijn er zes factoren die essentieel zijn voor een succesvolle samenwerking (Vroemen, 2020). Uit de interviews blijkt dat als één of meerdere van deze factoren ontbreekt er geen goede samenwerking is. Dat houdt in dat er conflicten ontstaan, men het samenwerkingsverband gebruikt voor een ander doeleinde dan initieel de bedoeling was of dat de samenwerking tevergeefs stopt.

Wat de initiatiefnemers dus nodig hebben om een succesvolle publiek-private samenwerking aan te gaan is de begeleiding van een adviseur van het PVO Oost-Nederland. Zij hebben namelijk de kennis en ervaring om een goed proces op te starten. Om deze samenwerking succesvol te houden zullen de initiatiefnemers in moeten zetten op verwachttingsmanagement bij de partijen, wat eventueel aan de hand van het Teamwiel van Vroemen kan. De handreiking is gebaseerd op de zes factoren uit het teamwiel, waarmee mogelijk een succesvolle samenwerking geborgd kan worden.

Honderd procent garantie voor een succesvolle samenwerking is niet te geven, omdat men te maken heeft met menselijke invloeden. Maar de grootste kans op een succesvolle opstart van een samenwerkingsverband/proces is als de volgende componenten aanwezig zijn:

- De expertise, kennis en ervaring van de adviseurs van het PVO Oost-Nederland;
- Een enthousiaste initiatiefnemer die weet wat zijn eigen rol is en die van aangesloten partijen en dat weet te bewerkstelligen;
- Een gemotiveerde groep die inzet wilt tonen;
- De verwachten binnen de samenwerking gemanaged de hand van de ontworpen handreiking.

5.2 Aanbeveling

Uit het onderzoek is gebleken dat initiatiefnemers weinig tot geen moeite hebben met het opstarten van een samenwerkingsverband door de hulp van het PVO Oost-Nederland. Wel zijn er soms onduidelijkheden. Zo kan een duidelijke rolverdeling per actie van het stappenplan de initiatiefnemer helpen in het vlotter opstarten van het proces. Aanbevolen wordt ook, in hoeverre dit nog niet gebeurt, om aan het begin van het proces de samenwerkingspartners zich te laten voorstellen aan elkaar. Daarbij is van belang dat zij duidelijk maken wie zij zijn, wat zij doen, wat zij kunnen bijdragen aan het samenwerkingsverband, welke bevoegdheden zij hebben en wat zij verwachten van het samenwerkingsverband en de andere partijen.

Daarnaast wordt aanbevolen om meer onderzoek te doen naar het borgen van de integrale samenwerking. Het is onoverkomelijk dat de adviseurs van het PVO Oost-Nederland gaandeweg het proces een stap terug nemen, aangezien zij geen uitvoerende partner zijn binnen het proces. Na een jaar wordt het voorzitterschap overgedragen aan een andere partij, deze partij zal dan zelf initiator moeten worden van vergaderingen en acties.

Bibliografie

- 12Mprove. (2023, maart 30). *Wat is de Deming cirkel?* Opgeroepen op februari 28, 2024, van <https://12mprove.nl/lean/wat-is-de-deming-cirkel/>
- Azjen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, pp. 179-211. Opgeroepen op maart 7, 2024
- Derks, T. (2023). *Coaches in de strijd tegen*. Opgeroepen op februari 27, 2024
- GelreNieuws. (2024, februari 13). *Vaten drugsafval gedumpt in bosgebied Arnhem*. Opgeroepen op februari 20, 2024, van <https://www.gelrenieuws.nl/2024/02/vaten-drugsafval-gedumpt-in-bosgebied-arnhem.html>
- HAN. (2020, februari 2). *Theorie van gepland gedrag (TPB)*. Opgeroepen op februari 29, 2024, van <https://blog3.han.nl/communicatietoolbox/theorie-van-gepland-gedrag-tpb/>
- Karels, M. (2021, juni 10). *Motivatie*. Opgeroepen op februari 29, 2024, van <https://wjl-leren.nl/motivatie-onderwijs-zelfdeterminatietheorie.php>
- Klijn, E. H., & van Twist, M. J. (2007). Publiek-private samenwerking in Nederland, Overzicht van theorie en praktijk. *M & O: Tijdschrift voor Management en Organisatie*, p. 15. Opgeroepen op februari 27, 2024
- Krul, A. (2014, april 24). *Hoe voer je een deskresearch uit | Uitleg & voorbeelden*. Opgeroepen op maart 4, 2024, van Scribbr.nl: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/deskresearch/>
- Marketingportaal. (z.d.). *Uitleg over de theory of planned behaviour*. Opgeroepen op maart 4, 2024, van <https://www.marketingportaal.nl/modellen-strategieen/theory-of-planned-behaviour/>
- Merkus, J. (2021a, juli 6). *Een introductie tot kwalitatief onderzoek | Uitleg & voorbeelden*. Opgeroepen op maart 4, 2024, van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/kwalitatief-onderzoek/>
- Merkus, J. (2021b, september 8). *Semigestructureerd of half-gestructureerd interview*. Opgeroepen op maart 4, 2024, van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/semigestructureerd-interview/>
- Omroep Brabant. (2024, februari 18). *Grote lekkende vaten met drugsafval gevonden in bos*. Opgeroepen op februari 20, 2024, van <https://www.omroepbrabant.nl/nieuws/4422236/grote-lekkende-vaten-met-drugsafval-gevonden-in-bos>
- Pater, C., Sligte, H., & van Eck, E. (2012). *Verklarende evaluatie*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut. Opgeroepen op februari 28, 2024
- Politie. (2021, april 10). *Project Stuwdam steun in rug van ondernemers bij verzet tegen criminelen*. Opgeroepen op juni 5, 2024, van politie.nl: <https://www.politie.nl/nieuws/2021/april/10/02-project-stuwdam-steun-in-rug-van-ondernemers-bij-verzet-tegen-criminelen.html>
- Politie. (2024, januari 18). *Drugsafvaldumpingen – Achterhoek*. Opgeroepen op februari 20, 2024, van <https://www.politie.nl/gezocht-en-vermist/gezochte-personen/2024/januari/02-drugsafvaldumpingen---achterhoek.html>

- Politie. (z.d.). *Wat is ondermijning?* Opgeroepen op februari 21, 2024, van <https://www.politie.nl/informatie/wat-is-ondermijning.html>
- PVO Oost-Nederland. (z.d.). *Processen PVO Oost-Nederland*. Opgeroepen op februari 20, 2024, van <https://www.pvo-oostnederland.nl/processen-pvo-oost-nederland/>
- PWC. (z.d.). *Publiek-publieke en publiek-private samenwerking*. Opgeroepen op februari 22, 2024, van <https://www.pwc.nl/nl/marktsectoren/publieke-sector/themas/publieke-private-samenwerking.html>
- Rijksoverheid. (2023, oktober 30). *Ondermijnende criminaliteit*. Opgeroepen op februari 20, 2024, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ondermijning/ondermijnende-criminaliteit>
- Rijkswaterstaat. (z.d.). *Publiek-Private Samenwerking*. Opgeroepen op februari 22, 2024, van <https://www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk/zakendoen-met-rijkswaterstaat/publiek-private-samenwerking#:~:text=Publiek-Private%20Samenwerking%20%28PPS%29%20is%20een%20van%20de%20mogelijke,een%20viaduct%2C%20blijft%20in%20handen%20van%20de%20overheid.>
- Scriptium. (2022, oktober 10). *Model van Korthagen*. Opgeroepen op februari 28, 2024, van <https://www.scriptium.nl/model-van-korthagen/>
- van Dijk, L. (2023, februari 21). Opgeroepen op maart 27, 2024, van [kvk.nl: https://www.kvk.nl/marketing/een-swot-analyse-maken-in-5-stappen/](https://www.kvk.nl/marketing/een-swot-analyse-maken-in-5-stappen/)
- Vandeputte, S. (2014, december). *Breed evalueren: omgaan met verschil in zijn en in leren*. Opgeroepen op maart 20, 2024
- VNG. (z.d.). *Integraal werken*. Opgeroepen op maart 20, 2024, van <https://vng.nl/artikelen/integraal-werken>
- Vroemen, M. (2020, december 25). *Het Teamwiel® – Zes succesfactoren voor teamwerk*. Opgeroepen op maart 20, 2024, van <https://www.teamchange.nl/teamwiel-succesfactoren-voor-teamwerk/>