

# Een effectieve samenwerking in de aanpak van ondermijning

Een onderzoek naar hoe de netwerkeffectiviteit in de aanpak van ondermijning door een projectleider kan worden beïnvloed

*Masterthesis opleiding Bestuurskunde  
Faculteit der Managementwetenschappen  
Radboud Universiteit Nijmegen*

*Student: Koen Nijssen, s4394704  
Begeleider: dr. P.J. Zwaan*

*Juni 2018*

## Voorwoord

Deze masterthesis is de afsluiting van mijn studie Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit Nijmegen maar ook de afsluiting van een periode uit mijn leven. Een masterthesis met een onderwerp wat mij altijd al heeft geïntregeerd. Tijdens mijn HBO-studie kwam ik tot de ontdekking dat het beleidsveld rondom openbare orde en veiligheid mijn bovengemiddelde interesse had. Voornamelijk hoe binnen dat beleidsveld met diverse actoren wordt samengewerkt om één doel te bereiken, een veiligere samenleving. Ik was er dan ook snel uit op het moment dat ik op zoek ging naar een onderwerp voor mijn masterthesis, ik wil een onderwerp wat raakvlakken heeft met openbare orde en veiligheid. Toen ik tijdens een van mijn stages in aanraking kwam met het thema ondermijnende criminaliteit was het voor mij duidelijk dat ik mijn masterthesis daarop ging focussen. De term ondermijnende criminaliteit is de laatste jaren niet weg te denken uit de media. Ondermijning is een serieus probleem in (Zuid-)Nederland waarbij de overheid de laatste jaren intensief gezamenlijk optrekt om dit probleem aan te pakken, een georganiseerde overheid tegen georganiseerde criminaliteit. Met medewerking van mijn stageorganisatie, de gemeente Uden, en later mijn werkgever, Werkorganisatie CGM, kreeg ik de kans om mij te verdiepen in de samenwerking rondom de aanpak van ondermijnende criminaliteit.

Met deze masterthesis sluit ik een periode uit mijn leven af, mijn studieperiode, al ben je natuurlijk nooit helemaal uitgeleerd. Na afronding van mijn HBO Bestuurskunde ben ik gestart met de pre-master en vervolgens master Bestuurskunde in Nijmegen. Dit ging met vallen en opstaan. Naast de uitdagingen op het vlak van studie kreeg ik ook te maken met uitdagingen op persoonlijk vlak. Uitdagingen die niet makkelijk waren maar die ik heb overwonnen en mij bovendien ontzettend veel hebben geleerd. Ik heb mijn grenzen leren kennen maar ook bewust keuzes leren maken. Een van die keuzes is dat ik bewust ben gaan werken in het werkveld van openbare orde en veiligheid, ook al was ik bezig met het schrijven van mijn thesis. Ik maakte het mezelf daar niet makkelijker mee maar wel leuker, iets wat op dat moment nodig was. Ik kan dan ook concluderen dat met de afronding van mijn masterthesis meer is behaald dan alleen dat papiertje.

De afronding van mijn studie Bestuurskunde was niet gelukt zonder de hulp en de personen om mij heen. Ik wil dan ook gebruik maken van dit voorwoord om een aantal personen en organisaties te bedanken. Allereerst wil ik mijn afstudeerbegeleider, dhr. Zwaan, bedanken voor zijn geduld en feedback. Daarnaast wil ik mijn werkgever, Werkorganisatie CGM, bedanken dat zij mij de mogelijkheid heeft geboden om dat leuke te mogen doen maar ook de ruimte te bieden voor mijn studie. Bijzondere dank aan het netwerk Hart van Brabant die mij de kans heeft gegeven om in hun district het onderzoek uit te voeren. Mijn ouders, voor hun incasseringsvermogen, luisterend oor en duwtjes in de rug. En Anouk, voor je geduld, luisterend oor en liefde.  
Bedankt!

Koen Nijssen

# Inhoudsopgave

<b>Hoofdstuk 1</b>	<b>Inleiding</b>	4
1.1	Aanleiding	4
1.2	Doelstelling en onderzoeksvragen	5
1.3	Onderzoeksstrategie en -methode	6
1.4	Relevantie	6
1.5	Leeswijzer	7
<b>Hoofdstuk 2</b>	<b>Theoretisch kader</b>	8
2.1	Netwerken	8
2.1.1	Definitie netwerk	8
2.1.2	Kenmerken van een netwerk	8
2.2	Effectiviteit	10
2.2.1	Netwerkeffectiviteit	10
2.2.2	Factoren voor netwerkeffectiviteit	11
2.3	Conceptueel model	15
<b>Hoofdstuk 3</b>	<b>Methodologisch kader</b>	16
3.1	Onderzoeksstrategie, -methoden en -technieken	16
3.2	Operationalisatie	16
3.3	Dataverzameling	21
3.4	Samenvatting, betrouwbaarheid en validiteit	22
<b>Hoofdstuk 4</b>	<b>Resultaten &amp; analyse</b>	23
4.1	Het netwerk Hart van Brabant	23
4.2	Effectiviteit	25
4.3	Verklarende factoren	30
4.3.1	Omvang van het netwerk	30
4.3.2	Vertrouwen	32
4.3.3	Doelconsensus	34
4.3.4	Netwerkmanagement	40
<b>Hoofdstuk 5</b>	<b>Conclusie</b>	43

<b>Hoofdstuk 6</b>	<b>Reflectie</b> .....	49
6.1	Onderzoekscasus .....	49
6.2	Theorie.....	49
6.3	Onderzoeksmethodologie.....	50
6.4	Vervolgonderzoek.....	50
<b>Literatuurlijst</b> .....		51
<b>Bijlage 1</b>	<b>Afgenomen interviews</b> .....	55
<b>Bijlage 2</b>	<b>Topiclist</b> .....	56

## Hoofdstuk 1      Inleiding

In dit hoofdstuk zal allereerst ingegaan worden op de aanleiding voor het onderzoek. In de tweede paragraaf wordt aangegeven wat de doelstelling is van het onderzoek en welke onderzoeksvragen er zullen worden beantwoord. De derde paragraaf gaat kort in op de onderzoeksstrategie en –methode. De vierde paragraaf geeft de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie aan van het onderzoek. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een leeswijzer voor deze masterthesis.

### 1.1      Aanleiding

Het beleidsterrein veiligheid heeft zich de afgelopen jaren flink ontwikkeld. Cachet en Prins (in Muller, 2012) beschrijven deze ontwikkeling. Waar het beleidsterrein zich tot 1993 voornamelijk richt op de sociale veiligheid en de kleine criminaliteit komt daar in 1993 een verandering in. In 1993 verschijnt de Integrale Veiligheidsrapportage 1993 (IVR '93). De IVR '93 stimuleert lokale overheden om zich zowel te richten op de sociale als op de fysieke componenten van veiligheid. Ook introduceert de IVR '93 de zogenaamde veiligheidsketen. De verschillende schakels uit de veiligheidsketen – proactie, preventie, preparatie, repressie en nazorg – dienen beter op elkaar afgestemd te worden en beter te worden doordacht. Ook moet de IVR '93 aanzetten tot meer inzicht in de veiligheidsproblemen en de risico's en effecten van ander beleid voor veiligheid.

De verbreding van het beleidsterrein brengt naast een inhoudelijke verandering ook een bestuurlijke / organisatorische verandering teweeg. Met de IVR '93 probeert de overheid een minder verkokerde aanpak van veiligheidsproblemen te bereiken en een samenwerking tussen alle betrokkenen uit de veiligheidsketen te stimuleren. Voornamelijk op lokaal niveau is samenwerking met anderen geboden, zoals met politie en justitie. Een regierol bij het tot stand brengen van de samenwerking is weggelegd voor het lokale bestuur. De Rijksoverheid geeft met de IVR '93 de eerste aanzet tot wat tegenwoordig integraal veiligheidsbeleid is gaan heten.

In de verschillende ontwikkelingen die zich na 1993 hebben voorgedaan op het beleidsterrein veiligheid is deze integraliteit altijd terug blijven komen (Cachet & Prins, 2012, pp. 481 – 483). Hiermee is samenwerking en integraliteit op het beleidsterrein van veiligheid een 'vanzelfsprekendheid' geworden. Met de integrale aanpak van de lokale veiligheid is er sprake van een heel netwerk aan actoren waarmee de gemeente samenwerkt. Terpstra en Krommendijk (2010, p. 9) stellen dat de veiligheidszorg door een nieuwe verantwoordelijkheidsverdeling, veelal in de vorm van samenwerkingsverbanden en netwerken, complex en onoverzichtelijk is geworden. Ondanks dat wordt er in Nederland wel veel verwacht van de gemeente, in de lokale integrale veiligheidszorg heeft de gemeente de zogenaamde regietaak. In de praktijk blijkt dit een lastige opgave. Prins en Cachet (2011, p.43) stellen dat de consequentie van de samenwerkingsambitie is dat de horizontale samenwerking tussen min of meer zelfstandige veiligheidspartners gepaard blijkt te gaan met zwakke sturing en coördinatie. Om dit te duiden halen Prins en Cachet Bovens aan. Bovens (in Prins & Cachet, 2011, pp. 43–44) omschrijft dit als het 'probleem van de vele handen': *“Horizontale samenwerking tussen min of meer zelfstandige veiligheidspartners wordt gekenmerkt door het ‘probleem van de vele handen’; waar iedereen verantwoordelijk is, is niemand meer echt verantwoordelijk’*. Het ontbreken van een strikte hiërarchie heeft ook gevolgen voor de besluitvorming binnen een netwerk aldus De Bruijn & Ten Heuvelhof (2007, p. 31). Bij een actor die hiërarchisch boven andere actoren staat, kan besluitvorming

gestructureerd en volgtijdelijk verlopen. Bij een netwerk waarbij geen sprake is van strikte hiërarchie zullen er altijd verschillende actoren bij de besluitvorming betrokken moeten.

Een voorbeeld van een veiligheidsnetwerk waarbij het ontbreekt aan een strikte hiërarchie en waar veel verschillende actoren bij zijn betrokken is het netwerk rondom de aanpak van ondermijnende criminaliteit. Tops en Van der Torre (2015, p. 24) omschrijven ondermijnende criminaliteit als *“criminaliteit die de formele (rechtsstaat) of informele (fatsoenlijke verhoudingen) grondslag van onze samenleving systematisch aantasten. In deze omschrijving staan de maatschappelijke gevolgen en niet zozeer de organisatorische vorm van de criminaliteit centraal”*. Sinds een aantal jaren voert de overheid in Zuid-Nederland een geïntensiveerde aanpak tegen de ondermijnende criminaliteit (Blok, 2017). Partijen uit de strafrechtelijke keten, Politie en Openbaar Ministerie, de fiscale keten, de Belastingdienst en bestuursrechtelijke keten, lokale overheden, werken intensief samen om als één georganiseerde overheid op te treden tegen ondermijnende criminaliteit. Om op te kunnen treden als één georganiseerde overheid is een succesvolle samenwerking van belang. Als regiehouder heeft de gemeente de taak om daar sturing aan te geven. In de aanpak van ondermijnende criminaliteit zijn er projectleiders aangewezen die (mede-)namens de gemeenten sturing geven aan het netwerk en moeten zorgen voor een effectieve samenwerking. Het is van groot belang dat voor de projectleider inzichtelijk is wat de factoren zijn die leiden tot effectiviteit in een netwerk en hoe daar invloed op uit te oefenen.

In geheel Zuid-Nederland zijn netwerken voor de aanpak van ondermijnende criminaliteit opgericht en actief. Uit gesprekken in de praktijk is gebleken dat het netwerk in het district Hart van Brabant hoog staat aangeschreven, het is een best practice. Omdat het een best practice is en om het onderzoek af te bakenen zal het district Hart van Brabant worden gebruikt als onderzoekscasus.

## 1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

Dit onderzoek richt zich op welke factoren bepalend zijn voor de effectiviteit van het netwerk rondom de aanpak van ondermijnende criminaliteit.

De concrete doelstelling van het onderzoek is:

*“het vergroten van de kennis over de invloed/rol van verschillende factoren op de effectiviteit van een netwerk voor de aanpak van ondermijnende criminaliteit op basis van best practice in het district Hart van Brabant, teneinde aanbevelingen te geven over de wijze waarop een projectleider die criteria in de netwerken waaraan hij deelneemt kan beïnvloeden”*.

De centrale vraagstelling is als volgt:

*“Hoe kan de projectleider van een netwerk voor de aanpak van ondermijnende criminaliteit het functioneren van het netwerk waaraan hij deelneemt beïnvloeden zodat de effectiviteit vergroot wordt?”*

De hoofdvraag valt uiteen in de volgende deelvragen:

Theoretische deelvragen:

1. *Wat is een netwerk?*

2. *Wat kan verstaan worden onder de effectiviteit van een netwerk? / aan welke voorwaarden moet het functioneren voldoen om te spreken over een effectief netwerk?*
3. *Welke factoren beïnvloeden de effectiviteit van een netwerk?*

De eerste drie deelvragen richten zich op de theorie. De eerste deelvraag zal antwoord geven op wat er verstaan kan worden onder een netwerk. Deelvraag twee geeft inzicht in wat er wordt bedoeld met de effectiviteit van een netwerk en wanneer er gesproken kan worden over een effectief netwerk. De derde deelvraag antwoord op de vraag welke factoren de effectiviteit van een netwerk beïnvloeden. Er zal aan de hand van de theorie een verklarende analyse worden gegeven van het netwerk voor de aanpak van ondermijnende criminaliteit in het district Hart van Brabant. Bij de verklarende analyse staan de empirische deelvragen centraal.

Empirische deelvragen:

4. *Hoe ziet het netwerk van het district Hart van Brabant eruit?*
5. *Hoe effectief is dit netwerk?*
6. *Welke factoren beïnvloeden de effectiviteit en hoe doen ze dat?*

Met de vierde deelvraag zal getracht worden inzicht te geven hoe het netwerk eruitziet. Deelvraag vijf richt zich op de vraag hoe effectief het netwerk is en deelvraag zes gaat in op welke factoren die effectiviteit beïnvloeden en hoe ze dat doen.

Uiteindelijk zal dit resulteren in de beantwoording van de centrale vraag waarbij een aantal algemene lessen worden gevormd voor netwerkmanagers van netwerken voor de aanpak van ondermijnende criminaliteit.

### **1.3 Onderzoeksstrategie en –methode**

De onderzoekscasus die in deze thesis centraal staat is het netwerk voor de aanpak van ondermijnende criminaliteit in het district van Hart van Brabant. Er wordt dan ook gebruik gemaakt van een gevalstudie als onderzoeksstrategie. Binnen deze gevalstudie zal gebruik worden gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden om een diepgaand onderzoek te kunnen verrichten.

### **1.4 Relevantie**

#### *Maatschappelijke relevantie*

Veiligheid is een van de basisbehoeften die door Maslow is geïdentificeerd en is opgenomen in zijn behoeftepiramide (Maslow, 1943). Veiligheid is een wezenlijk en belangrijk onderdeel van de maatschappij en voor het goed functioneren van die maatschappij. Gemeenten dragen samen met andere overheden zorg voor die veiligheid. Tegenwoordig zijn ook veel andere actoren betrokken bij het realiseren en behouden van die veiligheid en gebeurt dit steeds meer in samenwerking met elkaar. Actoren die niet onder het ‘gezag’ vallen van één bestuursorgaan. Gemeenten krijgen te maken met gelijkwaardige actoren waar ze geen zeggingsmacht over hebben maar wel mee moet worden samengewerkt om de huidige (veiligheids-)problemen, zoals ondermijnende criminaliteit, aan te pakken. Omdat veiligheid een basisbehoefte is voor de maatschappij is het van groot belang dat gemeenten, maar ook andere overheidspartijen zoals Politie, goed weten hoe om te gaan met netwerken waarbij sprake is van gelijkwaardige actoren. Met behulp van dit onderzoek wordt getracht

meer te weten te komen over hoe om te gaan met gelijkwaardigheid en hoe er op ingespeeld kan worden zodat er sprake is van een effectieve samenwerking.

#### *Wetenschappelijke relevantie*

Het bestuurskundig veld heeft de afgelopen jaren een transformatie ondergaan. De overheid is niet langer meer de centrale actor. Er is sprake van een horizontale relatie en veel minder scheiding tussen beleid en uitvoering. Een ontwikkeling die ook herkenbaar is op het terrein van veiligheid. Deze ontwikkeling is in de bestuurskunde een populair onderwerp van onderzoek. Ook dit onderzoek richt zich op die ontwikkeling van een overheid die niet langer meer de centrale bepalende actor is en waarbij de scheiding tussen beleid en uitvoering minder duidelijk is. Door middel van dit onderzoek wordt er getracht om een bijdrage te leveren aan de kennis die er al is op dit gebied. In het specifiek op de effectiviteit van netwerken waarbij sprake is van horizontale relaties. Het onderzoek geeft de mogelijkheid om de kennis die er is te toetsen aan de praktijk, in het specifiek de praktijk op het beleidsterrein van veiligheid en de aanpak van ondermijnende criminaliteit.

#### **1.5 Leeswijzer**

Het volgend hoofdstuk bestaat uit het theoretisch kader. Het theoretisch kader beschrijft wat er wordt verstaan onder een netwerk, wat netwerkeffectiviteit is en hoe deze wordt beïnvloed door factoren. Hoofdstuk drie bestaat uit het methodologisch kader waarbij wordt ingegaan op de onderzoeksstrategie en -methodologie en bevat de operationalisatie van de afhankelijke en onafhankelijke variabelen. Hoofdstuk vier bestaat uit de resultaten en analyse van het onderzoek waarbij wordt ingegaan op de netwerkeffectiviteit van het netwerk in het district Hart van Brabant en op welke wijze deze netwerkeffectiviteit wordt beïnvloed door de factoren. Het volgende hoofdstuk bestaat uit de conclusie waarin de deelvragen en de centrale vraag worden beantwoord. De thesis wordt afgesloten met een reflectie op de onderzoekscasus, gebruikte theorie en het uitgevoerde onderzoek, daarnaast wordt er een suggestie gegeven voor vervolgonderzoek.



## Hoofdstuk 2      Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het theoretisch kader aan de hand van wetenschappelijke literatuur. Het hoofdstuk begint met een toelichting op wat een netwerk is. In de tweede paragraaf wordt ingegaan op wat er verstaan kan worden onder netwerkeffectiviteit. Daarnaast worden er in de paragraaf een viertal cruciale factoren gedefinieerd die van invloed zijn op de netwerkeffectiviteit. Het hoofdstuk sluit af met een presentatie van en toelichting op het conceptueel model.

### 2.1      Netwerken

In dit onderzoek staat de effectiviteit van een netwerk centraal. Maar wat is een netwerk? Het is van belang voor dit onderzoek dat duidelijk is wat een netwerk is. In deze paragraaf wordt er ingegaan op wat de definitie van een netwerk is en de daarbij horende kenmerken.

#### 2.1.1      Definitie netwerk

In de wetenschap zijn verschillende definities te vinden over wat er met een netwerk wordt bedoeld. Provan en Kenis (2008, p. 231) definiëren een netwerk als volgt:

*“We definiëren de term ‘netwerk’ nauwkeurig. Onze focus is op die groep van drie of meer zelfstandige organisaties die samenwerken om niet alleen hun eigen doelen te bereiken maar ook een collectief doel”.*

Provan en Kenis spreken over een netwerk wanneer er minimaal drie autonome organisaties samenwerken om naast hun eigen doel een collectief doel te realiseren. Koppejan en Klijn gaan in tegenstelling tot Provan en Kenis meer in op de sociale relatie tussen actoren en het feit dat deze actoren gelijkwaardig zijn aan elkaar en werken aan een beleidsprobleem. Koppejan en Klijn (2004, pp. 69–70) hanteren dan ook de volgende definitie:

*“min of meer stabiele patronen van sociale relaties tussen onderling afhankelijke actoren, die zich vormen rond beleidsproblemen en / of clusters van middelen en die gevormd, onderhouden en veranderd worden door een reeks ontwikkelingen”.*

In dit onderzoek zal de definitie van Koppejan en Klijn centraal staan. Deze definitie sluit het beste aan bij dit onderzoek omdat deze zich richt op de samenwerking op de lange termijn en daar dieper op in gaat.

#### 2.1.2      Kenmerken van een netwerk

Koppejan en Klijn hebben de basiselementen geïdentificeerd van een netwerk.

##### *Actoren*

Bij complexe beleidsproblemen zijn veelal verschillende partijen betrokken. De betrokken verschillende partijen worden ook wel aangeduid als actoren. Actoren kunnen bestaan uit individuen, groepen maar ook uit private en publieke organisaties (Koppejan & Klijn, 2004, p. 45). Actoren binnen een netwerk zijn samen bezig met een complex beleidsprobleem (Koppejan & Klijn, 2004, p. 139).

### *Doelen*

Een actor neemt niet zomaar deel aan een netwerk. De actor heeft een eigen belang (Koppejan & Klijn, 2004, p. 47), ofwel een doel voor ogen met deelname aan een netwerk. Naast het doel van een actor probeert men met behulp van een netwerk een gezamenlijk doel te behalen / na te streven. Dit gezamenlijke doel is ook netwerkdoel te noemen (Provan & Kenis, 2008, p. 231). Bij netwerkdoelen is het mogelijk een onderscheid te maken in doelen gericht op de inhoud van het netwerk (de wat-vraag) en doelen gericht op het proces van het netwerk (de hoe-vraag) (Provan & Kenis, 2008, p. 239).

### *Middelen & afhankelijkheid*

Voor de realisatie van doelen zijn verschillende middelen nodig. Actoren in een netwerk bezitten deze middelen en brengen die mee wanneer ze deelnemen aan een netwerk. Koppejan en Klijn (2004, pp. 144-145) onderscheiden een vijftal typen middelen:

- Financiële middelen, deze middelen zijn op veel verschillende manieren inzetbaar. Het is mogelijk om met financiële middelen problemen direct op te lossen maar de middelen kunnen ook gebruikt worden om organisatorische kosten van het netwerk te dekken.
- Productie middelen, deze middelen zijn nodig om beleidsoplossingen te realiseren. Hierbij kan gedacht worden aan het leveren van politieagenten voor een verkeerscontrole of het aanleveren van een stuk grond waarop gebouwd kan worden. Een productie middel is vaak gelinkt aan de specialiteit van een actor.
- Competenties, bij deze middelen draait het om de formele /juridische autoriteit om bepaalde beslissingen te maken. Denk bijvoorbeeld aan een gemeente die een bouwvergunning afgeeft of het Openbaar Ministerie die besluit om iemand wel of niet te vervolgen.
- Kennis, dit is een belangrijk middel in het onderzoeken van het probleem en ontwikkelen van beleidsoplossingen. Kennis is te raadplegen in documenten maar is ook een middel wat gebaseerd kan zijn op ervaring. Bij kennis gebaseerd op ervaring is de kennis minder makkelijk over te dragen naar andere actoren. Wanneer sprake is van kennis gebaseerd op ervaring zal de desbetreffende actor dan ook geactiveerd moeten worden om deze kennis te delen in het netwerk.
- Legitimiteit, dit is een middel wat vager is dan bovenstaande middelen. Het gaat hier om de legitimiteit die een actor heeft en kan inzetten. Deze legitimiteit kan bijvoorbeeld ontleend zijn aan het feit dat de actor is verkozen of doordat de actor een grote groep uit de samenleving vertegenwoordigt. Een actor die het middel van legitimiteit in zijn bezit heeft kan deze legitimiteit gebruiken om bijvoorbeeld een beleidsoplossing te steunen of juist niet.

De middelen om bepaalde doelen te realiseren zijn zelden in bezit van één actor maar verdeeld over de verschillende actoren in een netwerk. Het gevolg hiervan is dat er binnen een netwerk sprake is van wederzijdse afhankelijkheid. Er ontstaat een uitruil van middelen om tot de realisatie van doelen te komen. Scharpf (1978 in Koppejan & Klijn, 2004, p. 47) stelt dat de afhankelijkheid van een actor bepaald wordt door het belang van de middelen die anderen bezitten en de mogelijkheid dat deze middelen ook te verkrijgen zijn via een andere actor. De afhankelijkheid van elkaar wordt dan ook bepaald door het belang en de vervangbaarheid van een middel.

	Vervangbaarheid middel	
Belang van een middel	Hoog	Laag
<i>Groot</i>	Lage afhankelijkheid	Hoge afhankelijkheid
<i>Klein</i>	Onafhankelijk	Lage afhankelijkheid

Tabel 1 Vormen van afhankelijkheid (Koppejan & Klijn, 2004 p. 47)

Wanneer er sprake is van ongelijke verspreiding van middelen en daarmee ook van de mate van afhankelijkheid wordt dit asymmetrische afhankelijkheid genoemd (Koppejan & Klijn, 2004, p. 47). Zo kan het voorkomen dat actor A in hoge mate afhankelijk is van actor B maar dat er vice versa geen sprake van is. Dit brengt actoren in een bepaalde machtspositie, actoren bezitten hierdoor realisatiemacht en hindermacht (Koppejan & Klijn, 2004, p. 47). Wanneer een actor een middel bezit wat een groot belang heeft en onvervangbaar is heeft deze actor de mogelijkheid om het netwerk te hinderen. Naast de mogelijkheid om te hinderen is er ook de mogelijkheid om het middel in te zetten voor de oplossing van het beleidsprobleem, realisatiemacht. In tegenstelling tot de hindermacht van een actor is voor de realisatiemacht veelal de medewerking nodig van andere actoren en kan een actor dit zelden alleen bereiken.

## 2.2 Effectiviteit

De bovenstaande kenmerken vormen tezamen een netwerk, maar zorgen nog niet voor een effectief netwerk. In deze paragraaf wordt daarom besproken wat de definitie van netwerkeffectiviteit is en welke factoren van invloed zijn op deze effectiviteit.

### 2.2.1 Netwerkeffectiviteit

In de bestuurskundige context staat het begrip effectiviteit in relatie met het maken van beleid. Effectiviteit is ook wel te definiëren als doelgerichtheid. Groot en van Helden (2007, p. 37) definiëren effectiviteit als volgt: *“de effectiviteit is een maatstaf voor de mate waarin een organisatie(onderdeel) of beleidsprogramma in staat is de gestelde doeleinden daadwerkelijk te realiseren”*. In relatie met netwerken is het begrip effectiviteit zoals Groot en van Helden beschrijven minder geschikt. Er is bij een netwerk geen sprake van één duidelijk doel. Er is sprake van netwerkdoelen maar ook van organisatiedoelen. Daarnaast worden deze doelen veelal niet vooraf bepaald bij een netwerk, dit gebeurt gedurende het proces. De veel gebruikte definitie zoals bovenstaand omschreven is dan ook niet toepasbaar. De definitie van effectiviteit in relatie tot netwerken van Provan en Kenis (2008, p. 230) sluit beter aan: *“netwerk effectiviteit wordt hier gedefinieerd als het bereiken van positieve netwerkuitkomsten die normaal niet onafhankelijk gerealiseerd kunnen worden door individuele organisaties”*.

Provan en Milward (2001) beargumenteren dat de effectiviteit van een netwerk te evalueren is op drie niveaus:

- Netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau  
Bij de netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau wordt er gekeken naar de opbrengst die het netwerk oplevert voor de gemeenschap (bijv. de kosten voor de gemeenschap of de tevredenheid van cliënten).

- Netwerkeffectiviteit op netwerkniveau  
Bij netwerkeffectiviteit op netwerkniveau wordt er gekeken naar het functioneren van het netwerk als geheel (bijv. de sterkte van de relaties tussen netwerkactoren of in hoeverre een netwerk in staat is de diensten te leveren die worden gevraagd).
- Netwerkeffectiviteit op organisatie- / deelnemersniveau  
Bij netwerkeffectiviteit op organisatie- / deelnemersniveau wordt er gekeken naar de opbrengst voor de netwerkactor individueel door de deelname aan het netwerk (bijv. legitimiteit, bemachtigen van middelen).

In deze thesis zal de keuze gemaakt worden om in te gaan op netwerkeffectiviteit op netwerkniveau.

Het draait daarbij niet zo zeer om de uitkomsten van het netwerk maar voornamelijk om een effectief proces om tot uitkomsten te komen en een interorganisationele entiteit te zijn en te overleven (Provan & Milward, 2001, p. 417). Om de netwerkeffectiviteit op netwerkniveau te bepalen in dit onderzoek wordt er gekeken naar de volgende dimensie (Turrini et al., 2010, p. 534):

- Vermogen om gestelde doelen te bereiken.  
Het draait bij deze dimensie niet zo zeer om de vraag of het doel daadwerkelijk bereikt wordt maar de vraag of het netwerk het vermogen heeft om het doel überhaupt te bereiken, of er sprake is van synergie (Lasker et al., 2001, p. 183). Synergie is de kracht om perspectieven, middelen en kennis van een groep van mensen of organisaties te combineren (Fried en Rundall 1994; Lasker et al. 1997; Mayo 1997; Richardson & Allegrante 2000; Taylor-Powell, Rossing & Geran 1998 in: Lasker et al. 2001, p. 183). Er is sprake van synergie wanneer de netwerkactoren in staat zijn om de vijftal middelen die aanwezig zijn in een netwerk te combineren. Het gaat hierbij om de vijftal middelen die Koppejan en Klijn (2004, pp. 144-145) hebben gedefinieerd:
  - o Financiële middelen
  - o Productie middelen
  - o Competenties
  - o Kennis
  - o Legitimiteit

Door het combineren van deze middelen heeft een netwerk het vermogen om problemen beter aan te pakken dan een organisatie individueel en is er sprake van synergie.

Bovenstaande dimensie worden beïnvloed door een aantal factoren. Deze factoren bepalen het vermogen om gestelde doelen te bereiken en daarmee de effectiviteit van een netwerk.

### **2.2.2 Factoren voor netwerkeffectiviteit**

De literatuur rondom netwerkeffectiviteit is zeer uiteenlopend. Er zijn veel onderzoeken verricht naar netwerkeffectiviteit en er zijn dan ook verschillende factoren in beeld gebracht die invloed hebben op de netwerkeffectiviteit (Turrini et al., 2010). Het is onmogelijk om alle factoren in dit theoretisch kader toe te lichten en mee te nemen in het onderzoek. Daarom is de keuze gemaakt om het te beperken tot vier cruciale factoren: omvang van het netwerk, vertrouwen, doelconsensus en netwerkmanagement.

### **Omvang van het netwerk**

Bij de omvang van het netwerk draait het om het aantal netwerkleden waaruit een netwerk bestaat. De omvang van het netwerk heeft zijn uitwerking op de netwerkeffectiviteit (Provan & Kenis, 2008, pp. 238–239; Provan & Milward, 2001, p. 418; Shortell et al., 2002, p. 65). Provan en Milward beargumenteren dat er geen vastgesteld maximum of minimum is van het aantal netwerkleden. Het is van belang dat een netwerk op het juiste moment netwerkleden aantrekt, behoudt en eventueel zelfs afstoot om te blijven bestaan. Een al langer bestaand netwerk wat in meer of mindere mate volwassen is, is niet gebaat bij het blijven aantrekken van nieuwe netwerkleden, het zal dan te groot worden (Provan & Milward, 2001, p. 418). De gevolgen van een groot netwerk zijn dat het lastig te faciliteren en te coördineren is (Provan & Kenis, 2008, pp. 238–239). Shortell et al. (2002, p. 65) concludeert uit onderzoek naar samenwerkingen voor de volksgezondheid dat die moeite hadden met het faciliteren en coördineren en dat het deze netwerken ontbrak aan een goed (management)mechanisme om deze problemen aan te kunnen. Brown et al. (2000) komt met een vergelijkbare conclusie en stelt dat wanneer een netwerk wil blijven presteren het aan te raden is om het aantal netwerkleden in te perken óf om het netwerk goed te managen en daarvoor ook de tools tot de beschikking te hebben. Het komt dan ook voor dat een netwerk na een periode van groei teruggaat tot de kern en een aantal netwerkleden afstoot om een effectief functionerend netwerk te behouden. Dit maakt het voor niet-netwerkleden overigens niet onmogelijk om betrokken te blijven bij het netwerk. Een effectief functionerend netwerk zal altijd aantrekkingskracht blijven houden voor partijen buiten het netwerk, sommige van deze partijen kunnen informeel betrokken raken bij het netwerk (Provan & Milward, 2001, p. 418). Om een effectief netwerk te behouden is het dan ook van belang dat het netwerk zich beperkt tot de kernpartijen die nodig zijn voor het voortbrengen van de vereiste diensten / middelen (Provan & Milward, 2001, p. 418) maar die het netwerk ook bestaansrecht en legitimiteit geven (Shortell et al., 2002, p. 65).

De omvang van een netwerk heeft invloed op de dimensie 'het vermogen om gestelde doelen te bereiken' (Turrini et al., 2010). Met een te beperkt aantal leden en/of verkeerde leden zal een netwerk niet in staat zijn om de gestelde doelen te behalen omdat het daardoor ontbreekt aan bepaalde middelen.

### **Vertrouwen**

Vertrouwen is een van de factoren die bepalend is voor de effectiviteit (Provan & Kenis, 2008). Conrad et al. (2003, p. 1145) definieert vertrouwen als een sleutelfactor. Vertrouwen is een veel onderzocht onderwerp in de wetenschap. Het merendeel van de onderzoeken over vertrouwen in organisaties stelt dat vertrouwen in het algemeen noodzakelijk is voor een goede samenwerking. Ook voor netwerken geldt dat netwerkleden elkaar moeten kunnen vertrouwen om wederzijds voordeel te hebben (Keast et al., 2004, p. 365). De literatuur specificeert de verschillende vormen waarin vertrouwen zich manifesteert. De focus in die literatuur ligt voornamelijk op vertrouwen in dyadische relaties en op de reputatie van bepaalde netwerkleden (Gulati, 1995; Uzzi, 1997 in Provan & Kenis, 2008).

Door de verscheidenheid aan onderzoeken in de wetenschap over het onderwerp vertrouwen zijn er ook uiteenlopende definities die gehanteerd worden. Provan en Kenis hanteren de definitie van McEvily, Perrone en Zaheer (2003): "de bereidheid om kwetsbaar te zijn gebaseerd op positieve verwachtingen van de intenties en gedragingen van andere". Een andere definitie die het begrip vertrouwen duidelijk omschrijft is de definitie van Edelenbos en Klijn (2007, p. 30):

*“We kunnen concluderen dat vertrouwen betrekking heeft op een min of meer stabiele perceptie van actoren over de intenties van andere actoren, dat wil zeggen dat ze zich afhouden van opportunistisch gedrag...”*

Edelenbos en Klijn (2007, p. 30) hebben drie hoofd categorieën geïdentificeerd waarom vertrouwen zo belangrijk is in een netwerk:

- faciliteert / vergemakkelijkt samenwerking;
- consolideert de samenwerking;
- verbetert de prestaties van de samenwerking.

Klijn gaat in een van zijn latere artikelen dieper en specifiek in op de argumenten die er zijn waarom vertrouwen in een netwerk van belang is voor de effectiviteit (Klijn, 2010, p. 23). Hij stelt onder andere dat:

- vertrouwen vermindert transactiekosten;
- vertrouwen vergemakkelijkt samenwerking en stabiliteit in (netwerk)relaties.

Het argument van Klijn dat vertrouwen de samenwerking en stabiliteit in (netwerk)relaties vergemakkelijkt sluit aan bij de conclusie van Provan en Milward (2001, p. 419). Zij stellen dat bij aanvang van een netwerk de relaties tussen de netwerkleden voorzichtig en berekenend zijn. Op den duur ontstaat er meer vertrouwen en toewijding waardoor het netwerk van informele, casual, los vast relaties tussen netwerkleden naar geformaliseerde relaties of minder formele relaties gaat wat ten gunste komt van de samenwerking.

Volgens bovenstaande is het functioneren, en daarmee de effectiviteit, van een netwerk gebaat bij vertrouwen tussen actoren. Vertrouwen is voornamelijk van belang voor de samenwerking binnen een netwerk. Er kan dan ook geconcludeerd worden dat de factor vertrouwen invloed heeft op de dimensie ‘het vermogen om gestelde doelen te bereiken’ (Turrini et al., 2010).

### **Doelconsensus**

Een andere factor die Provan en Kenis (2008) benoemen die van invloed is op de netwerkeffectiviteit is netwerkdoelconsensus. Over het algemeen is het idee dat als er een zekere mate van doelconsensus bestaat, organisaties of interorganisatorische verbanden beter functioneren vergeleken met een situatie waar deze afwezig is.

In een netwerk met doelconsensus is de kans op conflicten, stagnatie en impasses minder groot. Er kan gesteld worden dat de factor doelconsensus in zijn algemeen invloed heeft op de effectiviteit van het netwerk.

In het denken over netwerken is het idee dat er een zekere mate van doelconsensus moet bestaan dominant aanwezig. Provan en Kenis (2008, pp. 239–240) stellen dat juist dergelijke beelden en gestelde eisen het ontstaan van netwerken in de kiem smoren. Veelal heerst er het idee dat iedereen het eens moet zijn over de doelen voordat een netwerk effectief kan functioneren, maar deze aanname is te stellig. Daarmee willen ze niet stellen dat doelen op het netwerkniveau niet belangrijk zijn. Het is afhankelijk van de structuur en management van het netwerk hoe belangrijk doelconsensus is. Wanneer er sprake is van lage doelconsensus zal er meer behoefte zijn aan netwerkmanager, dan

wanneer er sprake is van hoge doelconsensus. Een netwerkmanager kan als leider van een netwerk eventuele conflicten voorkomen dan wel beheersen en samen met netwerkleden werken aan het ontwikkelen en specificeren van (netwerk)doelen. Er kan geconcludeerd worden dat doelconsensus van invloed is op de netwerkeffectiviteit maar de mate van invloed is afhankelijk van meerdere andere factoren.

Een van de factoren die dus invloed heeft op de doelconsensus is netwerkmanagement. Deze factor heeft tevens effect op netwerkeffectiviteit. Netwerkmanagement kan invloed uitoefenen op het netwerk om doelconsensus te bereiken of deze juist vast te houden. Netwerkmanagement is dan ook de volgende factor die aangemerkt kan worden als een van de cruciale factoren die invloed heeft op de netwerkeffectiviteit.

### **Netwerkmanagement**

In het artikel van Turrini et al. (2010) worden diverse vormen van management en netwerkmanagement aangehaald en gesteld dat deze van invloed zijn op de netwerkeffectiviteit. Samenvattend kan er gesteld worden dat het zorg dragen voor stabiliteit en het managen van het netwerk door middel van netwerkmanagement bijdraagt aan het functioneren van het netwerk (Turrini et al., 2010). Dit kan op diverse manieren aldus Turrini et al. (2010):

- motiveren van netwerkleden;
- het opbouwen van commitment;
- oplossen van spanningen in het netwerk;
- het opstellen van regels binnen het netwerk.

Zoals aangehaald bij de factor doelconsensus heeft de factor netwerkmanagement niet alleen uitwerking op de netwerkeffectiviteit in zijn algemeenheid maar ook op de factor doelconsensus. De factor netwerkmanagement is een factor die een bredere invloed heeft en de randvoorwaarden voor een goed functionerend netwerk schept. Voor de factor doelconsensus is commitment binnen het netwerk van groot belang, deze commitment creëert men door middel van netwerkmanagement. Voor de factor vertrouwen is het van belang dat elk netwerklid deelneemt aan het netwerk volgens dezelfde regels. Spanningen zijn funest voor het vertrouwen en zorgt voor wantrouwen tussen netwerkleden. Netwerkmanagement kan hierop inspelen (Turrini et al., 2010). De factor netwerkmanagement zorgt dus voor de randvoorwaarden waarin het netwerk en daarmee de verschillende factoren zo optimaal mogelijk kunnen functioneren.

Een belangrijk onderdeel van netwerkmanagement is een netwerkmanager. Op basis van uiteenlopende wetenschappelijke literatuur heeft Turrini et al. (2010, p. 545) drie kritieke punten die van belang zijn voor een netwerkmanager in beeld gebracht.

1. Een netwerkmanager is onpartijdig.  
Managers die deelnemen aan besluitvorming moeten proberen om onpartijdig te zijn en gedrag vermijden dat gezien kan worden als samenspanning.
2. Managers dienen te 'activeren'.  
Dit omvat het selecteren van de juiste netwerkleden en middelen voor het netwerk, gebruik maken van vaardigheden, kennis en middelen van anderen en het winnen van vertrouwen en opbouwen van consensus.

### 3. Een manager moet kunnen mobiliseren.

Een netwerkmanager dient in staat te zijn om het netwerk te bewegen en doelstellingen aan te passen aan de veranderingen die plaats vinden in de buitenwereld.

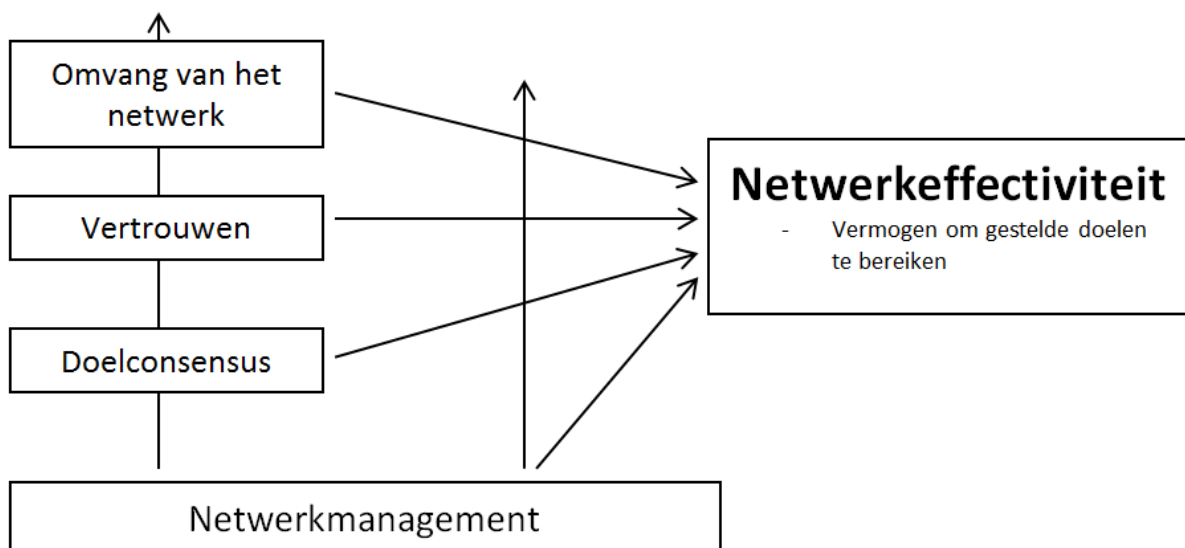
Door de drie kritieke punten in ogenschouw te nemen is een netwerkmanager in staat om het netwerk te managen en de randvoorwaarden voor een goed functionerend netwerk te scheppen.

Turrini et al. (2010) concludeert dat netwerkmanagement invloed heeft op 'het vermogen om gestelde doelen te bereiken' van het netwerk. Maar daarnaast is te concluderen dat netwerkmanagement een bredere invloed heeft. Uit de theorie blijkt dat netwerkmanagement ook invloed heeft op de andere genoemde factoren, vertrouwen, omvang van het netwerk en doelconsensus (Turrini et al., 2010). Netwerkmanagement schept de randvoorwaarden waarin het netwerk zo optimaal kan functioneren en daarmee ook de factoren zo optimaal kunnen functioneren. Netwerkmanagement heeft dus een bredere invloed.

## 2.3 Conceptueel model

Het theoretisch kader is gebaseerd op wetenschappelijke literatuur en wetenschappelijke artikelen gericht op netwerktheorieën en netwerkmanagement. De theorie vormt de basis voor het onderzoek en geldt als afbakening van het onderzoek. Op basis van het theoretisch kader zal in het onderzoek getracht worden antwoord te geven op de centrale vraag.

Het theoretisch kader is uit te leggen en samen te vatten in een conceptueel model waarbij verbanden worden gelegd tussen de verschillende onderdelen uit de theorie. De onafhankelijke variabelen in het conceptueel model bestaan uit de factoren die invloed hebben op de netwerkeffectiviteit. De onafhankelijke variabelen staan niet volledig los van elkaar maar hebben ook nog invloed op elkaar. Voornamelijk de onafhankelijke variabele 'netwerkmanagement' heeft een bredere invloed. Invloed op de andere onafhankelijke variabelen maar daarnaast ook op randvoorwaarden waarin deze variabelen functioneren. Tezamen hebben ze invloed op de afhankelijke variabele 'netwerkeffectiviteit'. Schematisch weergegeven ziet dit er als volgt uit:



Figuur 2.1 Conceptueel model



## Hoofdstuk 3      Methodologisch kader

Hoofdstuk drie beschrijft het methodologisch kader waarin het onderzoek is uitgevoerd. Het begint met paragraaf één waarin de onderzoeksstrategie, –methoden en –technieken worden toegelicht. Vervolgens is de operationalisatie van de afhankelijke variabele en onafhankelijke variabelen te lezen. Waarna er in de derde paragraaf wordt ingegaan op de manier van dataverzameling in het onderzoek. Het hoofdstuk sluit af met een samenvatting waarbij tevens wordt ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

### 3.1      Onderzoeksstrategie, –methoden en –technieken

De onderzoeksstrategie betreft een enkelvoudige gevalstudie. Een gevalstudie is een strategie waarbij een of enkele gevallen, casussen, van het onderzoeksontwerp in hun natuurlijke situatie worden onderzocht (van Thiel, 2015, p. 105). Dat er gekozen wordt voor een gevalstudie heeft verschillende redenen (van Thiel, 2015, p. 106). De allereerste reden is het feit dat het onderzoek plaats vindt in de natuurlijke situatie. Het onderzoek vindt plaats binnen het netwerk en de bij het netwerk betrokken partijen. Ten tweede is er sprake van een uniek geval. Het fenomeen ‘netwerk’ is niet uniek maar elk netwerk op zichzelf is wel een uniek geval. Daarnaast is de aanpak van ondermijnende criminaliteit door middel van een netwerk ook vrij uniek in Nederland, Zuid-Nederland is op dit gebied pionier. De derde reden dat er gekozen wordt voor een gevalstudie is het gegeven dat het onderzoek een praktijkgericht karakter heeft en de resultaten een bijdrage moeten leveren aan de uitdagingen die er in de praktijk zijn. De centrale vraag van het onderzoek heeft een praktijkgericht karakter en luidt *“Hoe kan de projectleider van een netwerk voor de aanpak van ondermijnende criminaliteit het functioneren van het netwerk waaraan hij deelneemt beïnvloeden zodat de effectiviteit vergroot wordt?”*

Een gevalstudie geeft naast voorgaande redenen ook de mogelijkheid om de diepte in te gaan en het onderzoeksfenomeen uitgebreid te beschrijven (van Thiel, 2015, p. 106). Bij een netwerk draait het om actoren, doelen, vertrouwen etc. Om deze goed te onderzoeken is een diepte onderzoek en uitgebreide beschrijving vereist omdat het anders niet mogelijk is om uitspraken te doen.

Het netwerk wat in dit onderzoek centraal staan is het netwerk voor de aanpak van ondermijnende criminaliteit. Om een dergelijk netwerk te onderzoeken staan één geval in dit onderzoek centraal. Het netwerk wat aanwezig is in het district Hart van Brabant. Er is gekozen tot deze selectie omdat uit de verkennende gesprekken in de praktijk is gebleken dat het district Hart van Brabant als een best practice bekend staat en dat een aantal gemeenten in het district een vooruitstrevende rol hebben in de aanpak (Corsel, 2014, p 2) .

### 3.2      Operationalisatie

Om de theorie te onderzoeken in de praktijk moeten de afhankelijke variabele en de onafhankelijke variabelen geoperationaliseerd worden, het moet waarneembaar en meetbaar gemaakt worden (Swanborn, 1981, in: Van Thiel, 2015, p. 55). Daarnaast is het zaak om het meetniveau te bepalen. Het draait in dit onderzoek om de afhankelijke variabele, netwerkeffectiviteit en de onafhankelijke variabelen:

- Omvang van het netwerk

- Vertrouwen
- Doelconsensus
- Netwerkmanagement

#### Afhankelijke variabele

##### *Netwerkeffectiviteit*

Netwerkeffectiviteit is te definiëren als het bereiken van positieve netwerkuitkomsten die normaal niet onafhankelijk gerealiseerd kunnen worden door individuele organisaties (Provan & Kenis, 2008, p. 230). In dit onderzoek draait het daarbij om netwerkeffectiviteit op netwerkniveau. Hierbij wordt gekeken naar het functioneren van het netwerk als geheel, naar het proces. Om te bepalen of er sprake is van een effectief functionerend netwerk wordt er gekeken naar de dimensie:

- Vermogen om gestelde doelen te bereiken

Variabele	Definitie	Dimensies	Indicator	Waarde	Data
Vermogen van het netwerk / synergie	De kracht om de aanwezige middelen in het netwerk te combineren om het vermogen te hebben om de gestelde doelen te bereiken.	Financiële middelen	Mate waarin er voldoende financiën zijn om bepaalde beleidsinstrumenten te ontwikkelen en in te zetten.	Voldoende-onvoldoende	Interviews, documenten
		Productie middelen	Mate waarin er voldoende mensen zijn om bepaalde beleidsinstrumenten te ontwikkelen en in te zetten.	Voldoende of onvoldoende	Interviews, documenten
		Competenties	Mate waarin er voldoende bevoegdheden zijn om bepaalde instrumenten in te zetten.	Voldoende-onvoldoende	Interviews
		Kennis	Mate waarin er voldoende ervaring, kunde en informatie is om effectieve en innovatieve beleidsinstrumenten te ontwikkelen.	Voldoende-onvoldoende	Interviews
		Legitimiteit	Mate waarin het netwerk kan rekenen op de steun vanuit wetgeving en/of bestuurlijke opdrachtgevers	Veel-weinig	Interviews

Er zijn in dit onderzoek een drietal onafhankelijke variabelen gedefinieerd op basis van de theorie die invloed hebben op de afhankelijke variabele netwerkeffectiviteit, de factoren. In onderstaande tabel zijn deze factoren nader geoperationaliseerd.

Variabele	Definitie	Dimensies	Indicator	Waarde	Data
Omvang van het netwerk	Het aantal actoren dat deel uit maakt van het netwerk.	Aantal formele netwerkleden	Aantal formeel deelnemende organisaties	1, 2, 3, etc.	Interviews, documenten
		Aantal informele netwerkleden	Aantal informeel deelnemende organisaties	1, 2, 3, etc.	Interviews
		De grootte van het netwerk	De mate waarin het aantal deelnemers van het netwerk als te veel of te weinig wordt ervaren	Te veel deelnemers – te weinig deelnemen	Interviews
Vertrouwen	Een min of meer stabiele positieve perceptie van bepaalde actoren over de bedoelingen van andere actoren en geloof dat anderen zich onthouden van opportunistisch gedrag (Edelenbos & Klijn, 2007, p. 30).	Vertrouwen in het handelen van andere actoren binnen het netwerk	Mate waarin actoren geloven in het feit dat afspraken worden nagekomen.	Sterk geloof – weinig geloof	Interviews
		Vertrouwen in het feit dat actoren rekening houden met elkaars belangen	Mate waarin actoren geloven dat er geen sprake van mis-/ gebruik van elkaar wordt gemaakt	Sterk geloof – weinig geloof	Interviews
Doelconsensus	De overeenstemming van de individuele doelen van de actoren in het netwerk en over de doelen van het netwerk.	Overeenstemming van individuele doelen van netwerkleden	De mate waarin er verschillen en tegenstrijdigheden zitten in de doelen van actoren	Veel – weinig	Interviews, documenten

		Overeenstemming tussen de netwerkleden over de doelen van het netwerk	De mate waarin er verschillen en tegenstrijdigheden zitten in de doelen van actoren en die van het netwerk	Veel –weinig	Interviews, documenten
Netwerkmanagement	De bewuste sturing en beïnvloeding van verschillende factoren die van invloed zijn op het functioneren van het netwerk.	Aanwezigheid van een netwerkmanager	Is er een netwerkmanager?	Ja – Nee	Interviews, documenten
		Sturing op de toegang tot het netwerk	Mate waarin er toegangsregels tot het netwerk zijn opgesteld	Aanwezig – Niet aanwezig	Interviews, documenten
		Coördinatie van de interactie tussen de actoren in het netwerk	Mate waarin er interactieregels zijn opgesteld voor het netwerk.	Aanwezig – niet aanwezig	Interviews, documenten
		Het werken aan vertrouwen	Mate waarin gefaciliteerd wordt dat actoren zich open opstellen en inzicht geven in hun motieven en handelen	Veel – weinig (eventuele strategieën die hiervoor worden ingezet)	Interviews
		Het werken aan doelconsensus	Mate waarin gefaciliteerd wordt dat actoren gezamenlijke doelen formuleren	Veel – weinig (eventuele strategieën die worden ingezet)	Interviews

### **3.3 Dataverzameling**

Bij gevalstudies is het aan te raden om triangulatie toe te passen in het onderzoek (van Thiel, 2015, p. 111). In dit onderzoek wordt dan ook gebruikt gemaakt van een combinatie van verschillende kwalitatieve onderzoeksmethoden. Er wordt gebruik gemaakt van interviews en waar mogelijk analyse van documenten en ander materiaal, ook is er éénmalig geobserveerd.

#### **Interviews**

De belangrijkste bron voor informatie komt voort uit semigestructureerde interviews. Alle actoren uit het netwerk zijn geïnterviewd op de gemeente Dongen na, in bijlage 1 is een geanonimiseerde lijst opgenomen van de afgenomen interviews en de duur van de interviews. De interviews zijn genummerd met een letter uit het alfabet zodat er naar verwezen kan worden als bron. De respondenten zijn medewerkers van de verschillende actoren die deelnemen aan het netwerk. Zij nemen zitting in het DIP en zijn de personen die uitvoering geven aan de aanpak van ondermijnende criminaliteit. Er is gekozen om deze personen te interviewen omdat zij het beste zicht hebben op de netwerkeffectiviteit doordat ze betrokken zijn bij de uitvoering. Zij beschikken dan ook over veel bruikbare informatie voor het onderzoek. De interviews zijn afgenomen aan de hand van een topiclist, opgenomen in bijlage 2. De topiclist is opgebouwd op basis van het theoretisch kader. Naast de vragen die zijn opgenomen in de topiclist is er tijdens de interviews doorgevraagd om goede informatie te verkrijgen en hadden respondenten de ruimte voor eigen inbreng in het interview. Bij de interviews is er gekozen voor face-to-face interviews waarbij de respondent de locatie mocht bepalen. Om tot een goede analyse te komen zijn alle interviews, met goedkeuring van respondenten, opgenomen. De opnamen van de interviews gaf de mogelijkheid om de interviews later uit te schrijven en te coderen met behulp van Atlas.ti, een computerprogramma speciaal voor kwalitatieve data analyse. Bij het coderen is gebruik gemaakt van de eerder gemaakte operationalisatie uit paragraaf 3.2.

Vertrouwelijkheid was een belangrijke randvoorwaarden bij het uitvoeren van het onderzoek, de gespreksverslagen en wie de respondenten zijn, zijn dan ook niet openbaar, ook is voor buitenstaanders niet herleidbaar tot welke organisatie respondenten behoren. Deze keuze is gemaakt omdat ondermijnende criminaliteit allereerst een gevoelig onderwerp is en door die gevoeligheid er personen zijn die andere bedoelingen hebben met de onderzoekgegevens dan gewenst. Ten tweede is er gekozen voor vertrouwelijkheid om de vrijheid van spreken bij respondenten te bevorderen. In de masterthesis zijn wel korte quotes opgenomen uit de diverse interviews, respondenten kunnen hier elkaar mogelijk in herkennen.

#### **Deskresearch**

Naast het afnemen van interviews heeft er ook deskresearch plaats gevonden. Het deskresearch bestaat uit de analyse van een aantal documenten. De documenten kunnen opgesplitst worden in drie categorieën.

1. Beleidsnota's over de aanpak van ondermijning in district Hart van Brabant
2. Beleidsnota's van de deelnemende actoren
3. Overige beleidsnota's

Analyse van de documenten is uitgevoerd door middel van het computerprogramma Atlas.ti. De documenten gaven de mogelijkheid om bepaalde zaken aangegeven door respondenten te toetsen maar ook aan te vullen.

## **Observatie**

De onderzoeker heeft de mogelijkheid gehad om éénmalig een bijeenkomst bij te wonen van een overleg waarbij het gehele netwerk aanwezig was. Dit gaf de mogelijkheid om de actoren te observeren en informatie op te doen die relevant kon zijn voor beantwoording van de onderzoeksvragen. Deze observatie heeft plaats gevonden in september 2017.

### **3.4 Samenvatting, betrouwbaarheid en validiteit**

Dit onderzoek bestaat uit een enkelvoudige gevalsstudie waarbij gebruik wordt gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden. Deze kwalitatieve onderzoeksmethoden zijn interviews en deskresearch. Een belangrijk onderdeel van onderzoek is de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

Bij de betrouwbaarheid gaat het om de nauwkeurigheid en consistentie waarmee variabelen worden gemeten (Van Thiel, 2015, p. 60). Het gaat hierbij onder andere om dat herhaalbaarheid van het onderzoek, onder dezelfde omstandigheden zal dezelfde meting leiden tot dezelfde bevinding (van Thiel, 2015, p. 61). Bij kwalitatief onderzoek is dit lastig. Kwalitatief onderzoek is gebaseerd op interpretaties van de onderzoeker maar ook op uitspraken van respondenten. Daarnaast is er sprake van een gering aantal onderzoekseenheden (van Thiel, 2015, p. 112). In dit onderzoek is er dan ook voor gekozen om triangulatie toe te passen. Bij triangulatie wordt informatie op meerdere manieren verkregen. Er is gekozen om informatie te verkrijgen door middel van interviews, deskresearch en een observatie. Hiermee wordt de betrouwbaarheid verhoogd doordat er zo veel informatie wordt verzameld dat een onderzoeker zeker weet dat de informatie juist is (van Thiel, 2015, pp. 112–113).

Bij validiteit gaat het om interne en externe validiteit. Bij interne validiteit gaat het om de vraag of de onderzoeker echt het effect gemeten heeft wat hij wilde meten (van Thiel 2015, p. 61)? Is de operationalisatie een goede weergave van het theoretisch kader en is er daadwerkelijke sprake van het theoretisch verband tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele. Doordat er in dit onderzoek sprake is van een gevalsstudie is er sprake van een intensief onderzoek. De documentanalyse, semigestructureerde interviews zorgen voor een grote bron aan informatie waardoor de onderzoeker zeker weet dat de informatie valide is (van Thiel, 2015, p. 112). Bij externe validiteit draait het om de generaliseerbaarheid van het onderzoek (van Thiel, 2015, p. 62). Bij dit onderzoek is er sprake van enkelvoudige gevalsstudie. Gevalsstudies zijn slecht generaliseerbaar omdat het om specifieke, veelal unieke, gevallen gaat. Bij dit onderzoek is er dan ook sprake van een lage externe validiteit, het onderzoek is slechts interessant voor andere netwerken die zijn opgericht in Brabant met het oog op de aanpak van ondermijnende criminaliteit. Dit zijn er slechts enkele. Generaliseerbaarheid is dan ook niet het doel van dit onderzoek.

## Hoofdstuk 4 Resultaten & analyse

Het netwerk voor de aanpak van ondermijnende criminaliteit in het district Hart van Brabant staat centraal in dit onderzoek. Dit hoofdstuk beschrijft hoe het netwerk eruit ziet en gaat vervolgens in op de effectiviteit van het netwerk aan de hand van de dimensie ‘vermogen om gestelde doelen te bereiken’. Daarna wordt ingegaan op de vraag hoe de effectiviteit van het netwerk beïnvloedt is door de drie factoren, omvang van het netwerk, vertrouwen en doelconsensus. Vervolgens wordt er na een tussentijdse conclusie ingegaan op de factor netwerkmanagement.

### 4.1 Het netwerk Hart van Brabant

Het district Hart van Brabant is gelegen in het westen van de provincie Noord-Brabant en maakt onderdeel uit van de regionale politie-eenheid Zeeland- West-Brabant (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, z.d. ). In het district wordt op diverse(veiligheids-)thema's samengewerkt waaronder op het thema ondermijnende criminaliteit. Op het thema ondermijnende criminaliteit is er sprake van een intensieve samenwerking met een daarbij horend netwerk. Aan het netwerk voor de aanpak van ondermijnende criminaliteit nemen de volgende organisaties deel:

- Regionaal Informatie en Expertise Centrum (RIEC)
- Taskforce Brabant Zeeland (Taskforce BZ)
- Gemeente Dongen
- Gemeente Goirle
- Gemeente Gilze en Rijen
- Gemeente Hilvarenbeek
- Gemeente Loon op Zand
- Gemeente Oisterwijk
- Gemeente Tilburg
- Gemeente Waalwijk
- Politie
- Belastingdienst
- Openbaar Ministerie

Om de samenwerking voor de aanpak van ondermijnende criminaliteit tussen de verschillende partijen mogelijk te maken is op landelijk niveau een convenant getekend, het RIEC-LIEC convenant:



### RIEC-LIEC convenant

Het RIEC-LIEC convenant is een convenant ten behoeve van Bestuurlijke en Geïntegreerde Aanpak Georganiseerde Criminaliteit, Bestrijding Handhavingsknelpunten en Bevordering Integriteitsbeoordelingen (LIEC, 2014, p. 4). Het convenant omschrijft dat de samenwerking tussen de convenantpartners en tussen de daartoe opgerichte samenwerkingsverbanden RIEC's en het LIEC als doel heeft om gezamenlijk invulling te geven aan (LIEC, 2014, p. 6):

1. een bestuurlijke en geïntegreerde aanpak van de georganiseerde criminaliteit door naast het strafrechtelijk laten vervolgen van individuele daders en het ontmantelen van criminele samenwerkingsverbanden ook bestuursrechtelijke interventies en fiscale handhaving aan te wenden om de georganiseerde criminaliteit te bestrijden;
2. de identificering van gelegenheidsstructuren binnen die economische sectoren en publieke voorzieningen die vatbaar zijn voor beïnvloeding door de georganiseerde criminaliteit opdat, middels het treffen van maatregelen ter bescherming, wordt voorkomen dat criminelen of criminele organisaties bewust of onbewust worden gefaciliteerd door de overheid en daardoor de democratische rechtstaat wordt ondermijnd;
3. de bestrijding van handhavingsknelpunten;
4. de bevordering en ondersteuning van integriteitsbeoordelingen door het openbaar bestuurd op grond van de Wet Bibob.

Bij het convenant is een privacy-protocol vastgesteld. Het privacy protocol gaat in op de uitwisseling van informatie en persoonsgegevens tussen de convenantpartners met de daarbij horende wettelijke vereisten.

In het convenant (LIEC, 2014, p. 6) staat onder andere beschreven dat de samenwerking als doel heeft om *“gezamenlijk invulling te geven aan onder andere een bestuurlijke en geïntegreerde aanpak van de georganiseerde criminaliteit.”* Het district Hart van Brabant heeft naast het RIEC-LIEC convenant in 2014 een eigen plan van aanpak opgesteld. In dit plan van aanpak zijn de volgende doelstellingen genoemd (Corsel, 2014, p. 2):

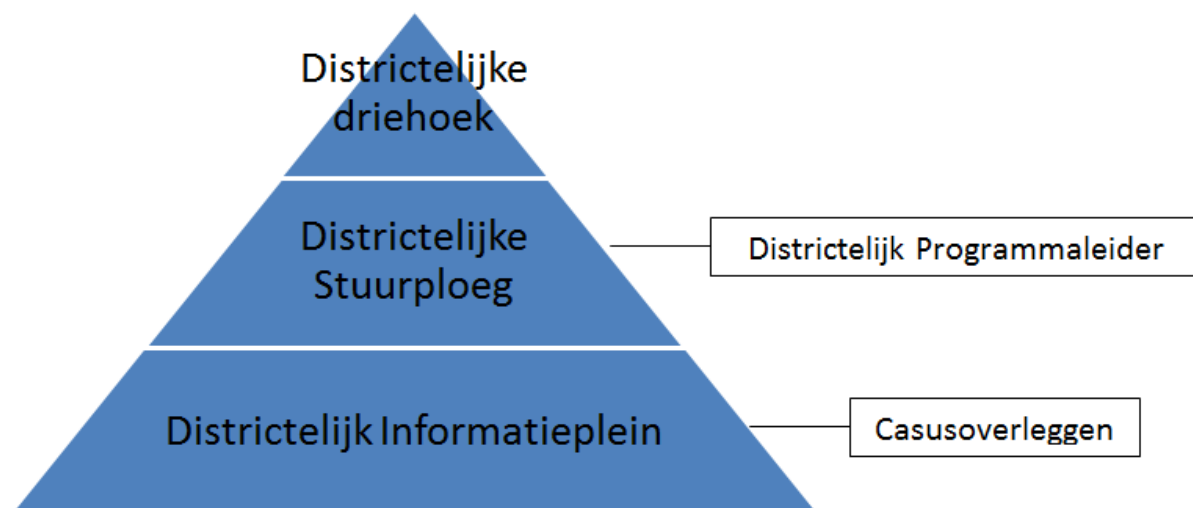
- *“Invullen, verbreden en intensiveren van de integrale aanpak van ondermijnende criminaliteit in het district;*
- *Een integrale actuele informatiepositie;*
- *Een duurzame integrale aanpak met én door de partners.”*

Om een goede uitvoering te geven aan de doelen is er in het district Hart van Brabant een speciale structuur in het leven geroepen (Wergroep 'driehoeken en stuurploegen', z.d.):

### Structuur district Hart van Brabant

De aanpak van ondermijnende criminaliteit heeft in het district Hart van Brabant een eigen structuur, een structuur die is opgebouwd uit drie lagen. Opdrachtgever voor de aanpak van ondermijnende criminaliteit is de zogenaamde Districtelijke Driehoek (DD), de bovenste laag. De Districtelijke Driehoek bestaat uit de acht burgemeesters van het district, een vertegenwoordiging vanuit het Openbaar Ministerie en de Politie aangevuld met een vertegenwoordiger van de Belastingdienst. Zij gaan over diverse veiligheidsonderwerpen op districtelijk niveau en nemen daarover strategische beslissingen, een van die onderwerpen is de integrale aanpak van ondermijnende criminaliteit. Om goed uitvoering

te geven aan de integrale aanpak van ondermijnende criminaliteit staat er onder de DD een Districtelijke Stuurploeg (DSP) en een Districtelijk Programmaleider (ook wel projectleider genoemd). Zij zijn de opdrachtnemer van de integrale aanpak en nemen de tactische beslissingen. De DSP bestaat uit (ambtelijke) vertegenwoordigers van gemeenten, Openbaar Ministerie, de Politie en de Belastingdienst die verantwoordelijk zijn voor de aansturing van de uitvoering binnen hun organisatie. Onder de DSP en de Districtelijk Programmaleider staat het Districtelijk Informatieplein (DIP). Het DIP is een ambtelijk overleg waarbij Politie, het Openbaar Ministerie, de Belastingdienst, gemeenten en RIEC informatie uitwisselen over specifieke casussen onder leiding van de Districtelijk Programmaleider. Signalen komen bij het DIP binnen en worden door de leden verrijkt en vervolgens wordt er bekeken wat de interventiemogelijkheden zijn. Uit de afgenomen interviews blijkt dat op het niveau van het DIP ook een onderscheid te maken is. Allereerst is er het algemene DIP waarin alle deelnemende partijen zitting nemen en waar meer algemeen gesproken wordt over signalen, casussen en andere zaken met betrekking tot de aanpak. Daarnaast is er overleg op casus-niveau, de casusoverleggen. In het casusoverleg wordt er meer inhoudelijk gesproken over een casus. In een casusoverleg nemen alleen de partijen deel uit het netwerk die een direct belang hebben. Elke casus heeft dan ook zijn eigen casusoverleg.



Figuur 4.1 Structuur district Hart van Brabant bij de aanpak van ondermijnende criminaliteit

#### 4.2 Effectiviteit

In deze thesis gaat het om netwerkeffectiviteit op netwerkniveau. Netwerkeffectiviteit is daarbij gedefinieerd als vermogen van het netwerk om gestelde doelen te bereiken. Om dat te bereiken dienen netwerkactoren bereid te zijn hun eigen middelen beschikbaar te stellen aan het netwerk en daarmee aan andere actoren.

Om verder in te gaan op de netwerkeffectiviteit op netwerkniveau moet eerst bekeken worden welke middelen aanwezig zijn (bij de actoren) in het netwerk en in hoeverre deze beschikbaar zijn voor het gehele netwerk. Wanneer er gekeken wordt naar het netwerk in Hart van Brabant, blijkt uit de interviews en documentenanalyse dat de verschillende deelnemers over de volgende middelen beschikken:

Actoren	Middelen				
	Financiële middelen	Productie middelen	Competenties	Kennis	Legitimiteit
RIEC				X	
Taskforce BZ / districtelijk projectleider				X	X
Dongen	Niet bekend	Niet bekend	Niet bekend	Niet bekend	Niet bekend
Goirle		X	X	X	X
Gilze Rijen		X	X	X	X
Hilvarenbeek	X	X	X	X	X
Loon op Zand		X	X	X	X
Oisterwijk	X	X	X	X	X
Tilburg	X	X	X	X	X
Waalwijk		X	X	X	X
Politie		X	X	X	
Belastingdienst		X	X	X	X
Openbaar Ministerie		X	X	X	X

Tabel 4.1 Middelen netwerkactoren

In het onderstaande wordt de tabel verder toegelicht. Ook wordt daarin ingegaan op de bereidheid van actoren om hun middelen in te zetten voor het netwerk.

#### Financiële middelen

Uit de interviews blijkt dat de meeste actoren in het netwerk niet beschikken over financiële middelen die exclusief bestemd zijn voor de aanpak van ondermijnende criminaliteit. Alleen bij de gemeenten Oisterwijk en Tilburg zijn specifiek financiële middelen bestemd die ingezet kunnen worden voor de aanpak van ondermijnende criminaliteit (Gemeente Oisterwijk, 2014, p. 9; Gemeente Tilburg, 2014, p. 34). De overige gemeenten geven in de interviews aan dat ze geen specifiek bestemde financiële middelen hebben voor de aanpak van ondermijnende criminaliteit. Ze geven aan dat ze de beschikking hebben over algemeen bestemde financiële middelen met als doel de openbare orde en veiligheid (Gemeente Goirle, 2016; Gemeente Gilze-Rijen, Gemeente Hilvarenbeek, 2015; Gemeente Loon op Zand, 2017; van der Wijst, 2014), deze kunnen zij eventueel ook inzetten voor de aanpak van ondermijnende criminaliteit. In de interviews merken de respondenten op dat zij in principe de financiële middelen alleen inzetten voor casuïstiek waarbij ze betrokken zijn. Indirect dragen alle gemeentelijke actoren wel financieel bij aan het netwerk. Het RIEC is namelijk een organisatie die (mede-)gefinancierd wordt door lidmaatschapsgeld van gemeenten (RIEC Zeeland West-Brabant en Oost Brabant, 2018) en voor het netwerk een faciliterende rol heeft (RIEC-LIEC, z.d.). Uit de interviews met Politie, Belastingdienst, Openbaar Ministerie, RIEC en de Taskforce BZ / districtelijk projectleider blijkt dat zij geen extra financiële middelen hebben die aangewend kunnen worden voor casuïstiek of voor het netwerk.

### Productie middelen

Respondenten (Interview A, B, C, D, F, G, H, I, J, M) geven aan dat de productie middelen in het netwerk voornamelijk bestaan uit personele inzet. Gemeenten hebben naast de ambtelijke deelname aan het netwerk ook de beschikking over personeel die bijvoorbeeld ingezet worden bij actiedagen, controles of andere werkzaamheden gerelateerd aan het netwerk(doel). Ook de Politie en de Belastingdienst kan personeel inzetten bij actiedagen, controles of andere werkzaamheden gerelateerd aan het netwerk(doel). Uit de interviews blijkt dat dit ook veelvuldig gedaan wordt, zo zijn gezamenlijke controles een veel ingezet instrument in het netwerk (Interview A, B, C, D, F, H) . Maar daarnaast is het netwerk ook bereid om eigen personeel voor elkaar in te zetten (Interview B, D, F, J, K). In het volgende citaat komt dat mooi naar voren:

*“We helpen elkaar vaak, bijvoorbeeld met controles. Het helpt dan wel dat ik anderen al langer ken en we veel samenwerken. Vaak gaan collega’s ook bij andere gemeenten op bezoek. Om de medewerkers te beschermen”* (Senior coördinator, interview B).

Ook andere respondenten geven aan dat er in het verleden gebruik is gemaakt van elkaars personeel.

Uit de interviews (Interview I, J, K) en de documentenanalyse blijken het RIEC en de Taskforce BZ / districtelijk projectleider niet zo zeer productie middelen te hebben in de vorm personele inzet. Dit komt ook mede door het karakter van de eigen organisatie waar ze toe behoren. Ze maken beide deel uit van organisaties die niet zo zeer gericht zijn op productie maar op het samenbrengen van kennis en expertise. Het samenbrengen van kennis en expertise zorgt er wel voor dat het RIEC in staat is om goed te adviseren (Interview K), de productie die zij dan ook vaak leveren zijn adviesrapportages of tools om de bestuurlijke weerbaarheid te versterken.

Tijdens de interviews is door diverse respondenten (Interview A, B, C, F, H, J, L, K) aangegeven dat personele capaciteit en daarmee de productie middelen onder druk staan. Soms is de capaciteit niet aanwezig bij bepaalde organisaties. Door de beperkte capaciteit moeten er bewust afwegingen gemaakt worden waarop de capaciteit ingezet gaat worden. Dit kan er toe leiden dat bepaalde casussen niet of later pas kunnen worden opgepakt. Uit de interviews (Interview B, D, I, J, K) blijkt dat dit in het verleden wel eens heeft geleid tot conflicten, stagnatie en/of impasses doordat actoren niet de capaciteit hadden om de middelen te kunnen leveren of vanwege capaciteits-redenen andere keuzes maakten die niet door elke actor werd begrepen.

### Competenties

De competenties van de actoren zijn gebaseerd op hun wettelijke bevoegdheden. Uit de documentenanalyse is af te leiden dat de insteek van de aanpak van ondermijnende criminaliteit in het netwerk een integrale aanpak is (Corsel, 2014). Dit betekent dat het netwerk daarvoor een drietal ketens bij elkaar brengt, de strafrechtelijke keten (Openbaar Ministerie & Politie), de fiscaalrechtelijke keten (Belastingdienst) en de bestuursrechtelijke keten (gemeenten). Wanneer in de interviews wordt gevraagd naar de competenties geven de respondenten aan dat de actoren de beslissingsmacht hebben binnen hun eigen keten maar men over het algemeen wel bereid is om de eigen keten in te zetten voor elkaar en het netwerk (Interview A, C, D, F, J, K). Een respondent licht tijdens het interview toe dat zij een casus hadden waar ze zich aan stoorde maar waarin zij als gemeente weinig mogelijkheden hadden, de Belastingdienst had deze wel en was ook bereid om daarmee aan de slag te gaan:

*“De gemeente kon in deze casus weinig doen. Maar de gemeente wilde wel graag dat die aangepakt werd, als overheid, om een signaal af te geven naar de buurt. De Belastingdienst had daarvoor de mogelijkheid en is er dan ook mee aan de slag gegaan” (Senior beleidsmedewerker, interview C).*

Ook een andere respondent gaat algemeen in op de inzet van elkaars instrumenten uit de keten voor de aanpak van een casus, hij verwijst daarin naar de insteek van het netwerk, de integrale aanpak:

*Maar dan kom je terug naar die gezamenlijke opvatting {red. integraal}, we zitten hier bij elkaar om ondermijning weg te krijgen. Dat lukt vaak niet alleen, daar heb je die ander bij nodig. De Belastingdienst pakt het dan toch op omdat ze er een groter doel mee dienen bijvoorbeeld voor de gemeente. Ook al is het een kleine vis voor de Belastingdienst, maar wij zijn daardoor die ondernemer wel kwijt. Dat lukt alleen niet, de Belastingdienst kan een persoon er financieel aan onder door trekken. (Senior coördinator, interview E)*

Het RIEC en de districtelijk projectleider hebben geen beslissingsmacht in een keten en kunnen slechts sturen / adviseren welke beslissing genomen moet worden door bepaalde actoren (Interview I, J, K).

De combinatie van de drie ketens maakt dat het netwerk voldoende bevoegdheden heeft en veel mogelijkheden heeft om op te treden tegen ondermijnende criminaliteit. Uit de interviews blijkt dat actoren die bevoegdheden nadrukkelijk inzetten voor het netwerk en voor elkaar.

### Kennis

Uit de interviews blijkt dat de kennis in het netwerk is verdeeld over alle actoren. Tevens blijkt uit de interviews dat de kennis op basis van verschillende bronnen is, wat aansluit bij Koppejan en Klijn (2004, p. 145) die ook stellen dat kennis gebaseerd kan zijn op verschillende bronnen, zoals op basis van inhoud en/of ervaring. In het netwerk Hart van Brabant is sprake van inhoudelijke kennis op basis van de organisatie / keten en er is sprake van kennis op basis van ervaring. Allereerst is er de kennis op basis van de organisatie / keten. Het netwerk brengt een drietal ketens bij elkaar, de strafrechtelijke keten (Openbaar Ministerie & Politie), de fiscaalrechtelijke keten (Belastingdienst) en de bestuursrechtelijke keten (gemeenten). Inzet van het bij elkaar brengen van die ketens in een netwerk is een integrale aanpak. De actoren hebben dan ook ieder hun eigen kennis in huis over die ketens. Het RIEC en Taskforce zijn beide organisaties waarbij medewerkers van verschillende overheidsorganisaties die een rol hebben in de aanpak van ondermijnende criminaliteit gedetacheerd worden (Interview I & K). Zij hebben dan ook veel kennis in huis vanuit verschillende invalshoeken.

Naast inhoudelijke kennis is de kennis ook gebaseerd op ervaring. Er is verschil in ervaring tussen actoren blijkt uit de interviews. Allereerst de ervaring in zijn algemeenheid van de actoren, een aantal organisaties zijn van nature al bezig met de aanpak van ondermijnende criminaliteit, denk hierbij aan de Politie, Openbaar Ministerie en de Belastingdienst. Voor gemeenten is de ervaring op dit gebied minder groot doordat de aanpak van ondermijnende criminaliteit redelijk nieuw is. Dit betekent niet dat er geen ervaring is, maar deze ervaring is van minder lange duur dan de andere actoren. Daarnaast is er nog de ervaring van de deelnemende personen in het netwerk vanuit de verschillende actoren. Hart van Brabant heeft een aantal actoren die ervaren personen afvaardigen in het netwerk. De gemeente Tilburg, gemeente Gilze Rijen, gemeente Hilvarenbeek en gemeente Oisterwijk hebben ieder

personen die in korte tijd veel ervaring hebben opgedaan. Enerzijds door de achtergrond van de personen anderzijds door het aanbod van ondermijning in de gemeenten, hierdoor hebben zij veel kennis in huis, dit wordt ook aangegeven door anderen (Interview J). Naast de gemeenten beschikt de Belastingdienst over veel ervaring. De Belastingdienst heeft een persoon afgevaardigd met veel praktijkervaring, zo blijkt uit het interview. De districtelijk projectleider die afkomstig is vanuit de Taskforce BZ heeft een achtergrond bij de Politie en is onder andere voormalig teamchef, hij heeft veel ervaring en daarmee ook veel kennis.

Uit de interviews blijkt dat netwerkactoren bereid zijn om hun eigen kennis in te zetten voor het netwerk (Interview A, C, D, I, J, K, M). Zo geeft een respondent (Interview D) aan dat de bijeenkomsten van het DIP regelmatig gebruikt worden om ervaringen met elkaar te delen maar ook om zaken voor te leggen waar hulp bij gewenst is. Op die manier maakt men gebruik van elkaars kennis. Daarnaast is er bij de casusoverleggen sprake van het gebruik maken van elkaars kennis doordat iedereen vanuit zijn eigen organisatie / keten een bijdrage levert aan de aanpak van een casus.

### Legitimiteit

De legitimiteit is een bijzonder middel in het netwerk. Uit de documentenanalyse blijkt allereerst dat het netwerk haar legitimiteit ontleent aan de Districtelijke Driehoek en Districtelijke Stuurploeg (Werkgroep 'driehoeken en stuurploegen', z.d.). Zij zijn de opdrachtgever en gaan over de inzet van middelen. Daarnaast heeft elke actor zijn eigen legitimiteit, legitimiteit die is verkregen op basis van de wetgeving in Nederland en de taakstelling van de organisatie.

De gemeenten hebben de meeste legitimiteit omdat zij deze ontleen aan de burgemeester, de burgemeester is wettelijk verantwoordelijk voor de openbare orde en veiligheid van de gemeente. Ook heeft de burgemeester het gezag over de Politie in het kader van de handhaving van de openbare orde en de hulpverlening (Nederlands Genootschap van Burgemeesters, z.d.). Het Openbaar Ministerie ontleent haar legitimiteit aan het feit dat zij in Nederland gaat over opsporing en strafrechtelijke vervolging. Het Openbaar Ministerie heeft gezag over de Politie wanneer het gaat om strafrechtelijke onderzoeken (Nederlands Genootschap van Burgemeesters, z.d.). Doordat het gezag over de Politie bij de burgemeester en het Openbaar Ministerie ligt heeft de Politie in verhouding tot de andere actoren minder legitimiteit. De Belastingdienst ontleent haar legitimiteit aan het feit dat zij de instantie is die namens de Rijksoverheid de belasting die belastingplichtigen moeten betalen int (Belastingdienst, 2017). Daarnaast hebben zij andere taken zoals het toezicht houden op naleving van de fiscale wetten en regels en het opsporen van belastingfraude. De Taskforce BZ / districtelijk projectleider ontleent zijn legitimiteit aan het feit dat hij de ambtelijke linkende pin is tussen de Districtelijke Stuurploeg en de Districtelijke Driehoek. Hij is de ambtelijk opdrachtnemer en zorgt voor ambtelijke sturing. Het RIEC heeft geen legitimiteit doordat zij in het leven is geroepen door verschillende overheidsorganisaties om de (integrale) aanpak van ondermijning te versterken en te faciliteren (RIEC-LIEC, z.d.).

Het middel legitimiteit is veel aanwezig in het netwerk, allereerst geniet het netwerk legitimiteit doordat zij door de Districtelijke Driehoek is aangewezen als diegene die uitvoering moet geven aan de integrale aanpak van ondermijnende criminaliteit. Daarnaast hebben de meeste actoren ook zelf legitimiteit doordat zij vanuit de wetgeving bepaalde bevoegdheden, taken en verantwoordelijkheden hebben. Deze legitimiteit vanuit de wetgeving zetten actoren in voor het netwerk.

### **Conclusie: Effectiviteit van het netwerk**

Op basis van de aanwezigheid en inzet van de middelen in het netwerk is een conclusie te vormen over de netwerkeffectiviteit van het netwerk Hart van Brabant. Uit bovenstaande resultaten en analyse blijkt dat er diverse middelen aanwezig zijn in het netwerk en dat deze redelijk gespreid over het netwerk aanwezig zijn waardoor geen sprake is van asymmetrische afhankelijkheid. Er zijn in het netwerk financiële middelen aanwezig maar deze zijn niet breed beschikbaar, ze zijn alleen voor eigen casuïstiek en niet zo zeer voor het netwerk beschikbaar. Het gebrek aan financiële middelen wordt gecompenseerd door het feit dat er in het netwerk productie middelen aanwezig zijn. Alle actoren, behalve RIEC en Taskforce BZ / districtelijk projectleider, hebben personeel tot hun beschikking wat ze inzetten voor eigen casuïstiek maar ook voor het netwerk. Het RIEC heeft productie middelen in de vorm van adviezen en tools ter versterking van de bestuurlijke weerbaarheid. De integrale manier van werken in het netwerk zorgt er daarnaast voor dat alle ketens, strafrechtelijk, fiscaalrechtelijk en bestuursrechtelijk bij elkaar worden gebracht wat voldoende competenties / bevoegdheden met zich mee brengt. Netwerkactoren zijn bereid om 'hun' keten voor elkaar en het netwerk in te zetten. Ook op het vlak van kennis is dit voldoende aanwezig en is men bereid om dit voor elkaar in te zetten en het netwerk hiermee te helpen. Daarnaast genieten het netwerk en de deelnemende actoren veel legitimiteit, de legitimiteit van de actoren gebaseerd op wetgeving worden door de actoren ook ingezet voor het netwerk.

Samenvattend kan er dan ook gesteld worden dat het netwerk Hart van Brabant op netwerkniveau effectief is. Het netwerk heeft het vermogen om doelen te bereiken en de problemen op gebied van ondermijnende criminaliteit aan te pakken. Dit kan het netwerk door de inzet van de middelen van elkaar beter dan een organisatie individueel, er is sprake van synergie.

### **4.3 Verklarende factoren**

Op basis van de literatuur wordt verwacht dat de netwerkeffectiviteit in Hart van Brabant beïnvloed wordt door de volgende factoren:

- Omvang van het netwerk
- Vertrouwen
- Doelconsensus
- Netwerkmanagement

Onderstaand worden deze factoren besproken en wordt ingegaan op wat de invloed van deze factoren is op de effectiviteit van het netwerk Hart van Brabant.

#### **4.3.1 Omvang van het netwerk**

Het netwerk in Hart van Brabant bestaat uit dertien actoren. Deze dertien actoren maken formeel deel uit van het netwerk. De deelnemende actoren zijn gebaseerd op het RIEC-LIEC convenant, alle partijen die deelnemen aan het netwerk in Hart van Brabant zijn (mede-)ondertekenaar van het convenant (LIEC, 2014).

Het RIEC-LIEC convenant bepaalt de toegangsregels in het netwerk. Alleen organisaties die ondertekenaar zijn van het RIEC-LIEC convenant kunnen formeel onderdeel uitmaken van het netwerk (LIEC, 2014). Aan elke respondent is gevraagd welke personen er afgevaardigd worden in het netwerk.

Daaruit blijkt dat er vanuit de deelnemende actoren veelal dezelfde personen afgevaardigd worden in het netwerk. Respondenten geven aan dat het wel eens voorkomt dat een ander persoon en/of actor incidenteel aansluit in het DIP, bijvoorbeeld om kennis te delen en het kennisniveau daarmee te verhogen:

*“Laatst iemand van zeden. Die komen dan wat vertellen over de aanpak van zeden / mensenhandel. Maar voor de rest is het vaak dezelfde setting. Maar er komen wel eens andere personen vanuit bijvoorbeeld het RIEC een presentatie houden”* (Senior coordinator, interview E).

Bij de casusoverleggen zit er over het algemeen ook vaak dezelfde afvaardiging vanuit de actoren aldus respondenten. Het komt incidenteel wel eens voor dat een actor meerdere personen afvaardigt in een overleg of dat zij een bepaald specifiek persoon afvaardigen vanwege de kennis van die persoon over de casus (Interview B). Uit de interviews blijkt dat er één actor is die regelmatig een afwisselende afvaardiging heeft en dat is de Politie (Interview B, H, F, J, H, K). Er wordt aangegeven dat dit komt door de interne organisatie van de Politie, afhankelijk van de vraag kan er bijvoorbeeld een wijkagent aansluiten of juist een teamchef. Ook is het in het verleden wel eens voorgekomen dat een actor informeel aansluit, maar dit komt zelden voor (Interview B, C, H). Wanneer een actor informeel deelneemt moet daar wel anders mee worden omgegaan vanwege de wetgeving en het feit dat de actor geen convenantpartner is:

*Als er bijvoorbeeld een casus is waarbij info of expertise nodig is van de UWV of ISZW dan proberen we die mensen wel uit te nodigen. Deze sluiten dan vaak ook aan. Het is van belang om in de gaten te houden welke informatie op welk moment gedeeld wordt vanwege de privacywetgeving. Maar je moet daarbij ook niet uit het oog verliezen dat er een gezamenlijk belang is.* (Senior beleidsmedewerker, interview B)

Ondanks dat dertien actoren het netwerk vrij groot maakt geven verschillende respondenten in de interviews aan dat het niet goed zou zijn om het aantal deelnemers aan het netwerk in te perken anderzijds geven ze aan dat de omvang van het netwerk lastiger is. Het algemene DIP wordt door respondenten juist als meerwaarde gezien omdat daarin alle dertien actoren deelnemen. In de interviews wordt aangegeven dat men elkaar daardoor goed leert kennen maar er ook van leert (Interview A, D, G, F, I, J). Een senior beleidsmedewerker (Interview A) verwoordt dit als volgt:

*Ja in het begin vond ik dat wel [belemmerend]. Want waren er allerlei casussen van andere gemeenten en daar moest ik dan bij zijn. Maar ik vind wel omdat we het zo doen, wordt het wel één. Dus die gemeenten zijn wel samen. Ze leren van elkaar. Dat vind ik wel het voordeel. Je belt nu veel sneller elkaar op. Die verbindingen zijn er wel. Daar is het wel heel goed voor.* (Senior beleidsmedewerker, interview A)

Tevens blijkt uit de interviews dat door de omvang van het netwerk er veel kennis aanwezig is in het netwerk. Hier wordt actief gebruik van gemaakt. Een respondent verwoordt dat als het delen van kennis als volgt:

*... Iedereen die in het netwerk zit heeft ook weer zijn eigen netwerk. Daar wordt gigantisch gebruik van gemaakt. Dat merk je ook. Als ik iets moet hebben dan weet ik bij wie ik moet*



*zijn. Daarnaast zijn het dan ook vaak echt vakmensen, mensen die met je meedenken. Binnen het DIP zijn diverse netwerken aanwezig. Dat versterkt enorm.* (Senior beleidsmedewerker, interview D)

Op basis van de interviews kan er afgeleid worden dat er sprake is van kernpartijen. De kernpartijen bestaan uit gemeenten, Politie, de Belastingdienst, Openbaar Ministerie, het RIEC en de Taskforce. Respondenten geven aan dat de aanwezigheid van die partijen ervoor zorgt dat er voldoende kennis en competenties uit de drie ketens aanwezig zijn in het netwerk (Interview A, D, G, I, J, K, L). Dit sluit aan bij de uitspraken van Provan en Milward (2001, p. 418) die het nut en de noodzaak onderschrijven van kernpartijen om als netwerk effectief te zijn maar ook om diensten voort te kunnen brengen. Ondanks dat de respondenten van het netwerk Hart van Brabant aangeven redelijk tevreden te zijn over de omvang van het netwerk geven een aantal respondenten aan toch ook graag uitbreiding te willen (Interview B, C, I, J). Uit de interviews blijkt dat ze graag uitbreiding zouden willen zien in de vorm van een grotere vertegenwoordiging vanuit een al deelnemende actor, de Politie. Door de interne manier van organisatie bij de Politie is kennis en informatie soms sterk versplinterd, respondenten zien dat dan ook wel eens als een belemmering. Zij dragen aan dat het mogelijk goed zou zijn dat de Politie niet zo zeer alleen vanuit de basisteams is vertegenwoordigd maar ook meer vanuit de diverse disciplines (recherche, informatieanalisten etc.) om zo de informatiepositie te versterken. Uit de interviews met de netwerkmanager (interview J) blijkt dat hier de afgelopen periode al een aantal stappen in zijn gezet.

Uit de reacties van respondenten blijkt dat de omvang van het netwerk invloed heeft op de inzet van de middelen, en daarmee op de effectiviteit van het netwerk. De aanwezigheid van kernpartijen en de mogelijkheid om andere actoren incidenteel uit te nodigen in het netwerk hebben een positieve invloed op de aanwezigheid van kennis en competenties in het netwerk

#### **4.3.2 Vertrouwen**

Vertrouwen is in de theorie omschreven als een van de bepalende factoren voor de netwerkeffectiviteit. Conrad et al. (2003, p. 1145) definieert het als een sleutelfactor. Een groot aantal van de respondenten onderkennen dit en merken vertrouwen aan als een belangrijke factor in de samenwerking (interview B, C, D, G, H, L).

Over het algemeen genomen kan gesteld worden dat de meeste actoren vertrouwen in elkaar hebben. Respondenten geven in de interviews aan dat ze over het algemeen zich kwetsbaar durven op te stellen naar elkaar, zij voelen het vertrouwen om dit aan te geven. Zij geven aan dat ze dit durven doordat ze elkaar allemaal goed kennen en vaak in dezelfde setting bij elkaar zitten. Een respondent verwoordt het kwetsbaar opstellen als volgt:

*Ja dat is wel de club ervoor. Absoluut. Ik vind hun af en toe meer mijn collega's als sommige collega's hier in het gemeentehuis. We zien ze gewoon vaker, werken met ze samen. Zitten beetje met dezelfde mindset, zelfde bloedgroep. Dus absoluut.* (Senior beleidsmedewerker, interview F)

Een respondent beschrijft de mate van vertrouwen tussen de actoren op de volgende manier:

*Alleen al het feit dat het voelt als mijn team, dat zegt al genoeg. Dat meen ik oprecht. Er is geen gemeente van uitgezonderd. Ik denk dat we hier in het district een hele mooie club hebben met mensen die ondermijning aanpakken. Met alle middelen, mogelijkheden en onmogelijkheden die we hebben. (Senior beleidsmedewerker, interview D)*

De manier waarop het vertrouwen wordt omschreven in de interviews sluit aan bij wat Provan en Milward (2001, p. 419) aangeven over de rol van vertrouwen in de effectiviteit van een netwerk. Door de grote mate van vertrouwen in het netwerk ontstaat er toewijding in het netwerk. Het vertrouwen vergemakkelijkt de samenwerking en zorgt voor een bepaalde stabiliteit in het netwerk. Doordat er in het algemeen genomen sprake is van vertrouwen tussen actoren onthouden ze zich ook aan opportuun gedrag. Uit de interviews blijkt dat geen enkele actor in het netwerk het gevoel heeft dat een andere actor opportuun gedrag vertoont. Op de vraag of er misbruik van elkaar gemaakt wordt, antwoordt geen enkele respondent positief. Daarnaast zorgt het vertrouwen in het netwerk voor een situatie waarbij men elkaar aanspreekt op het moment dat het nodig is, iets wat de samenwerking vergemakkelijkt doordat daardoor duidelijkheid ontstaat:

*Aan de andere kant worden mensen ook aangesproken als afspraken niet zijn nagekomen. Soms blijft ook gewoon iets langer liggen. Dan komt het voor dat de afspraak minder helder is geworden voor iedereen. Ik heb dan wel vertrouwen dat de afspraak wordt nagekomen. Maar omdat het zo lang er al ligt en het een en ander er al over gezegd en geschreven is. Dan is het soms bij iedereen verloren gegaan waarom we het ook alweer afgesproken hadden. Je ziet dan wel dat mensen elkaar daarop aanspreken. (Senior beleidsmedewerker, interview C)*

Een respondent, die stelt dat het vertrouwen in elkaar in zijn algemeenheid aanwezig is, plaatst een kanttekening bij het vertrouwen:

*'Mensen die in het DIP zitten zijn absoluut van goede wil. Maar een aantal krijgen steeds minder gedaan in hun organisatie. Dus ja dat schaadt een beetje het vertrouwen in een goede afloop of in een goede samenwerking' (Senior beleidsmedewerker, interview F).*

Andere respondenten hadden een vergelijkbare opmerking en stellen dat het vertrouwen tussen actoren niet altijd even groot is (Interview B, J, K) . De reden die daarbij gegeven wordt is dat sommige actoren de afspraken niet nakomen. De actoren hebben het vertrouwen in de personen die zitting hebben in het netwerk maar het komt in bepaalde situaties voor dat het vertrouwen in de organisatie en de middelen van de desbetreffende actor lager is. Veelal is dat lager vertrouwen gebaseerd op ervaringen uit het verleden waarbij de afspraken niet zijn nagekomen of waarbij een actor niet de rol pakte die van die actor werd verwacht, de ervaring uit het verleden beïnvloedt de reputatie van die actor. Een respondent (Interview F) beschrijft dit als "vertrouwen in verschillende lagen", het vertrouwen in personen, vertrouwen in organisaties en het vertrouwen in de middelen die organisaties kunnen inzetten.

Op de vraag of vertrouwen een bijzondere positie inneemt ten opzichte van het thema ondermijning antwoorden alle respondenten positief. Een respondent (Interview E) omschrijft de problematiek die centraal staat in het netwerk als teer en met grote gevolgen voor de maatschappij. Een andere respondent (Interview G) acht vertrouwen in relatie tot het thema ondermijning extra belangrijk omdat het ook een bepaald gevaar meeneemt voor het personeel wat zich bezig houdt met de problematiek. De respondent gaat ook in op vertrouwen in relatie tot geheimhouding van bepaalde informatie:

*Je hebt altijd het principe van 'need to know' en 'nice to know'. Juist op het thema van criminaliteit vinden mensen het heel leuk in de categorie 'nice to know'. Je moet er dus op kunnen vertrouwen die informatie niet delen. Dat kan schade opleveren. Dus vertrouwen is wel extra belangrijk. (Afdelingshoofd, interview G)*

Naast dat vertrouwen extra belangrijk wordt geacht gezien de problematiek die centraal staat in het netwerk is vertrouwen door de integrale aanpak van de problematiek ook extra belangrijk:

*Het toont ook een beetje de kwetsbaarheid van deze aanpak. Soms ben je echt afhankelijk van andere partijen. Daarom is vertrouwen ook belangrijk. Het valt en staat bij vertrouwen. Veel in gesprek gaan met partners over het waarom ondanks dat er geen bestuursrechtelijk belang is. En dan hopen dat zij dat belang ook inzien. (Senior beleidsmedewerker, interview C)*

Respondenten geven in de interviews aan dat ze een bepaalde mate van vertrouwen moeten voelen voor zij zich kwetsbaar durven op te stellen maar ook om bijvoorbeeld elkaar te helpen bij een casus door de inzet van middelen. Dit sluit aan bij Edelenbos en Klijn (2007, p. 30) dat vertrouwen samenwerking vergemakkelijkt. Het blijkt dan ook dat vertrouwen nadrukkelijk invloed heeft op de netwerkeffectiviteit. Doordat er afhankelijkheid is van elkaar is vertrouwen in elkaar belangrijk (Interview B, C, G, L, K). Mede doordat de problematiek, ondermijnende criminaliteit, gevoelig is en een bepaalde gevaarstelling met zich meebrengt is vertrouwen van elkaar in deze extra belangrijk.

### 4.3.3 Doelconsensus

Provan en Kenis (2008) stellen dat de factor doelconsensus invloed heeft op de netwerkeffectiviteit. Organisaties hebben altijd een eigen doel met deelname aan een netwerk. Om de organisatiedoelen in beeld te brengen is er op twee manieren onderzoek naar gedaan. Allereerst zijn, wanneer aanwezig, de beleidsnota's van de organisaties op het onderwerp veiligheid bekeken. Ten tweede is er in de interviews gevraagd naar het doel van deelname aan het netwerk. Hieruit komt een volgend beeld:

Netwerkfactor	Organisatiedoel
RIEC	Het Regionaal Informatie en Expertise Centrum is speciaal opgericht om netwerken in de aanpak van ondermijnende criminaliteit te faciliteren en te ondersteunen waar nodig (RIEC-LIEC, z.d.). Het organisatiedoel is dan ook het ondersteunen en faciliteren van het netwerk Hart van Brabant in de aanpak van ondermijnende criminaliteit. In de interviews (Interview I & K) wordt dit doel ook bevestigd. Zij hebben dan ook niet zozeer een doel met deelname aan het netwerk maar meer een bepaalde rol die ze moeten vervullen.

Taskforce Brabant Zeeland / districtelijk projectleider	<p>Uit de documentenanalyse wordt van de districtelijk projectleider verwacht dat hij in het netwerk initieert, aanjaagt, coördineert, begeleidt, regisseert, coacht en sturing geeft (Corsel, 2014, p. 13).</p> <p>Uit het interview met de districtelijk projectleider komt eenzelfde beeld. In het interview geeft hij aan dat zijn doelstelling is om in het netwerk vooral doe-kracht te genereren en ervoor te zorgen dat alle actoren meewerken.</p>
Gemeente Dongen	<p>De gemeente Dongen heeft in haar kadernota Integrale Veiligheid 2015 – 2018 weinig opgenomen over de aanpak van ondermijnende criminaliteit (Gemeente Dongen, 2015). De gemeente Dongen noemt de aanpak van ondermijnende criminaliteit onder het kopje regionale prioriteiten en stelt dat zij aansluiten bij deze prioriteiten (Gemeente Dongen, 2015, p. 21).</p> <p>Er is geen interview afgenomen met een respondent vanuit de gemeente Dongen. Er is dan ook geen inzicht in het doel van waarom de gemeente actor is in het netwerk.</p>
Gemeente Goirle	<p>De gemeente Goirle heeft in de kadernota Integrale Veiligheid 2016–2019 de georganiseerde criminaliteit als speerpunt benoemd met als doelstelling dat de gemeente Goirle een onaantrekkelijk vestigingsklimaat heeft voor criminelen en ondermijnende activiteiten (Gemeente Goirle, 2016, p. 11) . Bij deze doelstelling heeft de gemeente een viertal subdoelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Informatiepositie en regierol van gemeente versterken en borgen;</li> <li>– Bewustzijn en zelfredzaamheid van inwoners en bedrijven versterken;</li> <li>– Terugdringen van productie, handel en overlast van soft- en harddrugs;</li> <li>– Terugdringen van ondermijnende criminaliteit.</li> </ul> <p>Naast de doelen uit de kadernota blijkt uit het interview dat de gemeente deelneemt aan het netwerk omdat ze op die manier beter in staat is ondermijningscasussen in de gemeente aan te pakken. Daarnaast geeft respondent in het interview aan dat er ook een ander doel is met de deelname aan het netwerk, het voorkomen van een waterbedeffect.</p>
Gemeente Gilze en Rijen	<p>De gemeente Gilze en Rijen heeft in het Integraal Veiligheidsbeleid 2017 – 2020 de aanpak van ondermijnende criminaliteit als speerpunt genoemd (Gemeente Gilze en Rijen, 2016, pp. 9–10). De doelstelling die zij daarbij heeft opgesteld is als volgt (Gemeente Gilze en Rijen, 2016, p. 10): <i>“Door onze bestuurlijke mogelijkheden optimaal te benutten, geven we onze inwoners het vertrouwen dat we optreden tegen georganiseerde criminaliteit en ondermijning. Daarnaast zorgen we op deze manier voor een onaantrekkelijk “vestigingsklimaat” voor criminelen en hun activiteiten.”</i></p> <p>Bij het thema heeft de gemeente een zestal zwaartepunten vastgesteld, één van deze zwaartepunten betreft de integrale aanpak van casuïstiek.</p>

	<p>Uit het interview is gebleken dat de gemeente Gilze en Rijen deelneemt aan het netwerk omdat het netwerk de mogelijkheid geeft om ondermijnende criminaliteit integraal aan te pakken en het door die integrale aanpak meer mogelijkheden biedt.</p>
Gemeente Hilvarenbeek	<p>Ondermijnende criminaliteit is bij de gemeente Hilvarenbeek één van de vijf prioriteiten in de kadernota Integraal Veiligheidsbeleid 2015 – 2018. De doelstelling daarbij is als volgt (Gemeente Hilvarenbeek, 2015, p. 8):</p> <p><i>“Een integrale aanpak om zodoende de georganiseerde criminaliteit terug te dringen in nauwe regionale samenwerking om een waterbedeffect voorkomen.”</i></p> <p>Wanneer respondent wordt gevraagd om het doel van deelname aan het netwerk geeft hij in het interview aan dat de gemeente Hilvarenbeek deelneemt aan het netwerk omdat het de gemeente de mogelijkheid geeft om casussen integraal aan te pakken. Daarnaast geeft geïnterviewde aan dat in het verleden de gemeente er een beetje ‘bij bungelde’ bij de aanpak van ondermijning. Door de huidige aanpak en het netwerk heeft de gemeente de mogelijkheid om meer aan de voorkant te zitten en regie te nemen in casussen aldus respondent.</p>
Gemeente Loon op Zand	<p>De gemeente Loon op Zand heeft de aanpak van ondermijning als thema in het Integraal Veiligheidsbeleid 2017–2020. Als gemeente wil zij voorkomen dat ze faciliterend zijn aan criminelen en actief zijn in de aanpak (Gemeente Loon op Zand, 2017, p. 2). De gemeente Loon op Zand heeft daarbij negen prioriteiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vergroten van inzicht in ondermijning</li> <li>- Van een reactieve naar een proactieve aanpak</li> <li>- Bestuurlijke weerbaarheid en optimaal benutten bestuurlijke bevoegdheden</li> <li>- Maatschappelijke weerbaarheid van inwoners en bedrijven vergroten</li> <li>- Integrale aanpak van casussen ondermijnende criminaliteit</li> <li>- Criminelen zo moeilijk mogelijk maken voet aan de grond te krijgen in de gemeente</li> <li>- Beleid vormgeven voor een instrumentarium in de strijd tegen ondermijning</li> <li>- Zorgdragen voor een Veilige Publieke Taak</li> <li>- Uitdragen van aanpak in communicatie</li> </ul> <p>In het interview geeft de respondent van de gemeente Loon op Zand aan dat met deelname aan het netwerk de gemeente Loon op Zand als doel heeft om de ondermijnende criminaliteit integraal aan te pakken.</p>
Gemeente Oisterwijk	<p>De gemeente Oisterwijk heeft in de kadernota Oisterwijk Veilig 2015–2018 (Gemeente Oisterwijk, 2014, p. 2) de georganiseerde en ondermijnende</p>

	<p>criminaliteit als prioriteit aangewezen. Daarbij hoort de volgende doelstelling (Gemeente Oisterwijk, 2014, p. 6):</p> <p><i>“In 2018 is het BIBOB-beleid geactualiseerd en hebben we zicht op de herkomst van binnenkomende geldstromen om witwaspraktijken te voorkomen. Het bestuur en het ambtelijk apparaat zijn zich meer bewust van de signalen van ondermijnende criminaliteit en weten hoe ze met deze signalen om moeten gaan”.</i></p> <p>Uit het interview blijkt dat de gemeente deelneemt aan het netwerk met als doel informatie te delen met elkaar en om tot een goed afgestemde aanpak te komen van casussen.</p>
Gemeente Tilburg	<p>De gemeente Tilburg heeft een uitgebreide Kadernota Veiligheid 2015–2018. Ondermijning heeft een belangrijke positie in de kadernota met een eigen programmatische aanpak bestaande uit vijf programmalijnen (Gemeente Tilburg, 2014, pp. 22–23):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aanpak lokale casuïstiek</li> <li>2. Doorontwikkelen lokale interventiestrategieën</li> <li>3. Weerbaar maken van de eigen organisatie</li> <li>4. Maatschappelijke weerbaarheid vergroten</li> <li>5. Samenwerken op districtelijk en regionaal niveau: één georganiseerde overheid.</li> </ol> <p>De gemeente Tilburg heeft daarbij de ambitie om, samen met partners, naar de volgende resultaten te streven:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Afpakken van minimaal € 2 miljoen per jaar;</li> <li>- Afpakken van 10 criminelen per jaar;</li> <li>- Afpakken van 5 criminele samenwerkingsverbanden per jaar;</li> <li>- Ontvangen van 50 burgermeldingen per jaar, vanaf 2017.</li> </ul> <p>In het interview bij de gemeente Tilburg werd aangegeven dat het doel van deelname aan het netwerk is dat ze beter in staat zijn ondermijning aan te pakken op districtelijk niveau. Daarnaast geeft respondent aan dat het past in de gedachte van het integraal optreden als één georganiseerde overheid.</p>
Gemeente Waalwijk	<p>De gemeente Waalwijk heeft in het Integraal Veiligheidsbeleid 2015 – 2018 de aanpak van ondermijnende criminaliteit als prioriteit aangewezen (van der Wijst, 2014, pp. 11–12). De doelstelling die zij daar bij hebben vastgesteld is <i>“een integrale aanpak van georganiseerde criminaliteit bevorderen en met regionale samenwerking een waterbedeffect voorkomen.”</i></p> <p>Uit het interview met de respondent van de gemeente Waalwijk is gebleken dat de gemeente Waalwijk deelneemt aan het netwerk met als doel om een effectievere aanpak van de ondermijnende criminaliteit te realiseren.</p>
Politie	<p>Sinds 2013 is er in Nederland sprake van één Nationale Politie. Op landelijk niveau wordt er door het Ministerie van Justitie en Veiligheid in</p>

	<p>samenspraak met de regioburgemeesters en het College van procureurs-generaal een Veiligheidsagenda samengesteld. De Veiligheidsagenda geeft de landelijke beleidsdoelstellingen weer voor de Politie. In de Veiligheidsagenda 2015 – 2018 (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2014, pp. 2–4) is ‘versterking geïntegreerde aanpak ondermijnende criminaliteit’ als thema benoemd. Aan dit thema zijn een tweetal doelen gekoppeld die zich richten op de intensivering bij de aanpak van criminele samenwerkingsverbanden en intensivering van de deelname aan handhavingsacties in het kader van aanpak ondermijning.</p> <p>Naast het beleid op landelijk niveau wordt de Politie gestuurd door het beleid op eenheidsniveau en/of lokaal niveau (de gemeentelijke veiligheidsprogramma’s). Op eenheidsniveau is er het regionaal beleidsplan. Ook hierin is ondermijnende criminaliteit als thema benoemd. Bij dit thema heeft men de volgende ambitie (Lekkerkerker et al., 2014, p. 17):</p> <p><i>“Op basis van integrale samenwerking tussen de ketenpartners bewerkstelligen dat de georganiseerde criminaliteit zodanig wordt aangepakt, dat de ondermijnende invloed op de samenleving daar waar mogelijk wordt weggenomen. Dat betekent dat de economische machtspositie moet worden afgebroken, zodat legale sectoren van overheid en kwetsbare groepen in de samenleving niet misbruikt kunnen worden voor het faciliteren van de criminele industrie. De interventies zijn daarom gericht op het verzwakken van de pijlers onder de criminele industrie: geld en vermogen, faciliteiten en gelegeheidsstructuren en kopstukken.”</i></p> <p>In het interview geeft de Politie aan dat ze twee doelen hebben met deelname aan het netwerk. Allereerst het verbeteren van de informatiepositie. Het tweede doel is het integraal optreden tegen ondermijnende criminaliteit waardoor er meer mogelijkheden zijn om criminelen aan te pakken.</p>
Belastingdienst	<p>In de jaarlijkse Handhavingsbrief van de Belastingdienst (2017, p. 10) wordt het tegengaan van niet-naleving van wet- en regelgeving als doel genoemd. De samenwerking voor de aanpak van ondermijnende criminaliteit wordt daarbij als voorbeeld genoemd om het doel na te streven (Belastingdienst, 2017, p. 13). In het interview met een afgevaardigde van de Belastingdienst wordt ook verklaard dat de aanpak van ondermijnende criminaliteit een van de kerntaken van de Belastingdienst is. Daarbij stelt de geïnterviewde dat dit ook de reden is dat de Belastingdienst deel neemt aan het netwerk.</p>
Openbaar Ministerie	<p>De doelen van het Openbaar Ministerie zijn, net zoals bij de Politie, gebaseerd op de Veiligheidsagenda 2015 – 2018 (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2014). Hierin is te lezen dat het Openbaar Ministerie samen met</p>

	<p>de Politie zich moet richten op de intensivering bij de aanpak van criminele samenwerkingsverbanden (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2014, p. 4). Dit doel valt onder het algemene thema 'versterking geïntegreerde aanpak ondermijnende criminaliteit'.</p> <p>Uit het interview is gebleken dat het Openbaar Ministerie deelneemt aan het netwerk vanwege de integrale aanpak. Respondent geeft aan dat zij de integrale aanpak door middel van het netwerk als een toegevoegde waarde ziet, mede doordat het strafrecht niet altijd het gewenste resultaat brengt.</p>
--	---

Tabel 4.2 Organisatie- en netwerkdoelen

Wanneer aan respondenten gevraagd wordt naar de organisatiedoelen en doel van deelname komt daar een eenduidig beeld uit. Samenvattend kan er geconcludeerd worden dat de verschillende actoren deelnemen aan het netwerk met als doel om ondermijnende criminaliteit beter aan te pakken en dat deze aanpak meer mogelijkheden biedt dan de aanpak door een organisatie alleen. In het plan van aanpak wat is vastgesteld door de Districtelijke Driehoek zijn de netwerkdoelstellingen genoemd (Corsel, 2014, p. 2):

- *“Invullen, verbreden en intensiveren van de integrale aanpak van ondermijnende criminaliteit in het district;*
- *Een integrale actuele informatiepositie;*
- *Een duurzame integrale aanpak met én door de partners.”*

Het opvallende is dat bij alle respondenten niet bekend is dat er netwerkdoelstellingen zijn vastgesteld dan wel wat die doelen precies zijn. Een van de netwerkmanagers geeft aan dat dit komt doordat de doelen op bestuurlijk niveau zijn vastgesteld en een hoog managementkarakter hebben (Interview J). Ondanks dat actoren de netwerkdoelstellingen niet kennen kan er op basis van de gegeven doelen door de respondenten gesteld worden dat de doelconsensus is dat het netwerk een integrale aanpak biedt voor de aanpak van ondermijnende criminaliteit waardoor het meer mogelijkheden geeft in beschikbare middelen. De doelconsensus ligt hiermee gedeeltelijk in lijn met de netwerkdoelen, bij de netwerkdoelen gaat het namelijk ook om de integraliteit van de aanpak en het feit dat die integrale aanpak meer mogelijkheden geeft.

Wanneer aan respondenten wordt gevraagd of zij tussen de actoren tegenstellingen merken in doelen geven ze allen aan van niet. Een aantal respondenten merkt daarbij wel op dat dezelfde doelstelling hebben iets anders is als dezelfde ambitie hebben en inzet leveren (Interview B, D, E, G). Zoals een respondent het omschrijft:

*Nou ik merk wel dat alle organisaties worstelen met hetzelfde probleem als wij. Dat is capaciteit. Ik merk ook wel dat er een verschil ambitieniveau is tussen de partners. Voor de ene is het bij wijze van spreken core business en voor de ander is het iets wat erbij is. Daar merk je wel een verschil in. (Afdelingshoofd, interview G)*

Uit de documentenanalyse en interviews blijkt dat de doelconsensus is dat het netwerk de ondermijnende criminaliteit aanpakt door integraal te werken waardoor er meer mogelijkheden zijn in de aanpak. Provan en Kennis (2008) stellen dat doelconsensus de kans op conflicten, stagnatie en



impasses verkleint. Om te kunnen concluderen of de doelconsensus invloed heeft op de netwerkeffectiviteit moet er dan ook gekeken worden of er in het verleden sprake is geweest van conflicten, stagnaties en/of conflicten doordat actoren het niet eens waren over het doel. Uit de interviews is niet naar voren gekomen dat in het netwerk sprake is van conflicten, stagnatie en/of impasses doordat actoren het niet eens waren over het netwerkdoel.

#### *Samenvatting*

Uit bovenstaande blijkt dat de onafhankelijke variabelen: omvang van het netwerk, vertrouwen, doelconsensus invloed hebben op de netwerkeffectiviteit in het netwerk Hart van Brabant. De factor omvang van het netwerk laat zien dat het netwerk bestaat uit een aantal kernpartijen die de mogelijkheid hebben om andere actoren uit te nodigen in het netwerk. Dit heeft nadrukkelijk invloed op de kennis en competenties die daardoor aanwezig zijn in het netwerk. De factor vertrouwen kan gezien worden als een soort olie voor de samenwerking. De actoren in het netwerk voelen vertrouwen in elkaar, durven zich kwetsbaar op te stellen en hebben niet het idee dat er misbruik van elkaar gemaakt wordt. Uit de analyse blijkt dat het vertrouwen de samenwerking in het netwerk vergemakkelijkt en dat het invloed heeft op de inzet van middelen in het netwerk door de actoren. Uit de analyse van organisatiedoelen, doelen van deelname en netwerkdoelen komt het beeld naar voren dat er sprake is van doelconsensus, het netwerk is er om de ondermijnende criminaliteit aan te pakken door integraal te werken waardoor er meer mogelijkheden zijn in de aanpak. Er is ook geen sprake van conflicten, stagnaties en/of impasses. Door de deelname aan het netwerk hebben actoren zich geconformeerd aan de doelstelling en zetten zij de middelen die ze hebben in voor het netwerk, wat ten goede komt van de netwerkeffectiviteit.

#### **4.3.4 Netwerkmanagement**

In het theoretisch kader is ook ingegaan op de rol van de variabele netwerkmanagement. In de theorie wordt gesteld dat netwerkmanagement een bredere invloed heeft. In de deze paragraaf zal hierop worden ingegaan.

Respondenten (Interview A, B, C, D, E, F, G, H, L, M) geven in de interviews aan dat het netwerk aangestuurd wordt door twee personen, de districtelijk projectleider afkomstig van de Taskforce BZ en de accountmanager van het RIEC. Beiden worden beschreven als de netwerkmanagers. De netwerkmanagers zijn natuurlijk ontstaan, respondenten geven aan dat de rol van de netwerkmanagers is gegroeid gedurende de looptijd van het netwerk (Interview A, C, D, G, L). Ondanks dat respondenten aangeven dat hun rol natuurlijk is ontstaan is, is de rol van de districtelijk projectleider al eerder omschreven in het Plan van Aanpak (Corsel, 2014, p. 16):

*“De Districtelijk Projectleider initieert, jaagt aan, coördineert, begeleidt, regisseert, coacht en stuurt bij. Hij legt de verbinding met bredere trajecten als het IPO, de Taskforce BZ en de Integraal Programmamanager Zeeland West Brabant.”*

De rol van de accountmanager van het RIEC is in de documenten minder nadrukkelijk omschreven. De accountmanager geeft in het interview aan dat hij vooral een faciliterende en ondersteunende rol in het netwerk heeft. Deze omschrijving sluit aan bij de organisatieomschrijving van het RIEC, het RIEC helpt overheidsdiensten bij criminele ondermijning te stoppen en ondersteunt en versterkt de samenwerking binnen de overheid (RIEC-LIEC, z.d.).

Door een aantal respondenten worden de netwerkmanagers als 'oliamannetjes' of 'tandem' omschreven (Interview A, D, F, G). Respondenten geven aan dat de netwerkmanagers een verbindende rol spelen in het netwerk. De netwerkmanagers zorgen voor het managen van het netwerk. Dit managen gebeurt op diverse manieren. Zo blijkt uit observatie (persoonlijke communicatie, 20 september 2017) door onderzoeker dat de districtelijk projectleider de voorzittersrol vervult bij de bijeenkomsten van het DIP, met ondersteuning van de accountmanager van het RIEC als secretaris, deze rolverdeling blijkt ook uit de interviews met de netwerkmanagers (Interview J & K). Daarnaast blijkt uit de interviews met de netwerkmanagers dat zij samen de agenda voor de overleggen van het DIP opstellen en ook andere overleggen inplannen. Ook geven de netwerkmanagers aan dat ze regelmatig contact onderhouden met actoren om de voortgang in casuïstiek in de gaten te houden zodat wanneer nodig zij daarop kunnen bijsturen. De manieren waarop de netwerkmanagers het netwerkmanagement uitvoeren sluit aan bij de manieren die Turrini et al. (2010) omschrijft. Zo geeft een van de netwerkmanagers (interview J) aan hoe hij het netwerk activeert:

*“Vooral gewoon het gesprek aangaan. Op de koffie gaan, even bellen. Vaak gewoon overleggen.”*  
Tevens geeft aan dat hij niet gelooft dat hij een bepaald trucje uitvoert maar dat het in de persoon als netwerkmanager moet zitten om het netwerk te activeren: *“het is een stukje gedrevenheid, enthousiasme, dat slaat over op een netwerk.”*

In het verleden is er bewust de keuze gemaakt door de netwerkmanagers om het DIP zo te organiseren dat elke actor het gehele overleg aanwezig is, ook al worden er zaken besproken die niet zo zeer direct relevant zijn voor elke actor. Uit het interview met de oud-netwerkmanager (Interview I) blijkt dat in het verleden hiervoor is gekozen omdat het een bepaalde dynamiek brengt in het netwerk. Het geeft inzicht in wat er allemaal gebeurt in het netwerk maar ook begrip voor elkaar, waarom iemand druk is of waarom een bepaalde actor in een andere casus geen capaciteit kan leveren. Daarnaast is het een moment dat alle actoren elkaar treffen, iets wat belangrijk is voor het netwerk zoals door de oud-netwerkmanagers wordt gesteld:

*“Juist die pauze momenten en na een overleg zijn veel waard, daar overlegt men met elkaar, praat men bij. Dat die ruimte er is, dat ze daarna nog in aparte groepjes even overleggen. Dat is faciliteren van het netwerk.”*

Een respondent geeft aan dat het prettig is dat de netwerkmanagers in bepaalde overleggen kunnen optreden als onpartijdige partij of een bepaalde rol kunnen aannemen die nodig is. Voor Turrini et al. (2010) is de onpartijdigheid van de netwerkmanager een kritiek punt in het netwerkmanagement. Zo haalt de netwerkmanager (interview I) een voorbeeld aan:

*Op het moment dat een gemeenteambtenaar zei dat hij zijn eigen organisatie niet meekreeg ben ik het gesprek aangegaan met de manager en met de burgemeester. Die collega sloot dan natuurlijk ook aan, maar dan krijg je een soort 'good bad cop' idee. Dat hielp hem wel en hij werd er niet op aangekeken dat wij het ter sprake brachten. Iemand moet iets bloot leggen en dan moet je die collega beschermen, als netwerkmanager moet je die dan helpen.*

De voorgaande beschrijving kan worden samengevat als algemene acties om te faciliteren, verbinding te leggen in het netwerk en het netwerk te activeren. Hiermee scheppen de netwerkmanagers de randvoorwaarden waarin de factoren, omvang van het netwerk, vertrouwen en doelconsensus zich

kunnen ontwikkelen. Naast de die acties sturen de netwerkmanagers ook direct op die factoren door bepaalde acties te ondernemen. Om de omvang van het netwerk bij overleggen niet te groot te maken is er in het verleden afgesproken door de netwerkmanagers dat er per actor één persoon afgevaardigd wordt. Een van de respondenten geeft dit aan als voorbeeld van het belang van netwerkmanagement voor de omvang van het netwerk:

*Soms is het aantal deelnemers teveel. Maar dan is het de rol van de voorzitter om goed die vergadering gedisciplineerd af te werken. Het is ook wel voorgekomen dat een gemeente met drie personen naar een vergadering kwamen. Waarom? Misschien omdat ze het wel leuk vonden. Daar wordt dan ook aan het begin van de vergadering gezegd 'jongens luister, kleine ruimte, in principe 1 man per gemeente, blijf nu maar zitten maar de volgende keer niet doen want het schiet gewoon niet op. (Senior beleidsmedewerker, interview D)*

Naast het beperken van de deelnemers, waardoor er gestuurd wordt op de netwerkomvang, ondernemen de netwerkmanagers ook acties om vertrouwen, commitment en motivatie te creëren in het netwerk. Een belangrijke rol van netwerkmanagers aldus Turrini et al. (2010). Zo omschrijven een aantal respondenten de cursus tot ontkleurd projectleider (Interview A, C, D, M) die de netwerkmanagers hebben georganiseerd, als een verbindend moment in het netwerk waardoor het vertrouwen in elkaar kon groeien:

*"Maar ook bij de cursus voor ontkleurd projectleider heb je elkaar goed leren kennen. Ook een keer een moment geweest van uitreiking van certificaat. Dat zijn wel de momenten waarin je elkaar leert kennen en leert waarderen" (Senior beleidsmedewerker, interview D).*

#### *Samenvatting*

Samenvattend kan er geconcludeerd worden dat de factor netwerkmanagement een brede invloed heeft op het netwerk. De netwerkmanagers blijken diverse acties te ondernemen om de factoren: omvang van het netwerk, vertrouwen en doelconsensus te beïnvloeden. Daarnaast zorgen de netwerkmanagers ervoor dat het netwerk goed kan functioneren doordat zij het netwerkproces op zich nemen, zoals het organiseren van overleggen, organiseren van een cursus en het nagaan van afspraken. De netwerkmanagers hebben de mogelijkheid om te sturen in het proces wat ten goede komt van de invloed van de onafhankelijke variabelen op de netwerkeffectiviteit.

## Hoofdstuk 5 Conclusie

Dit onderzoek is uitgevoerd met als doelstelling om de kennis te vergroten over de invloed van verschillende factoren op de effectiviteit van een netwerk rondom ondermijnende criminaliteit, teneinde aanbevelingen te geven over de wijze waarop een projectleider die factoren kan beïnvloeden.

Om deze doelstelling te bereiken is er onderzoek verricht naar een best practice, het netwerk voor de aanpak van ondermijnende criminaliteit in het district Hart van Brabant. Bij dit onderzoek stond de volgende centrale vraag centraal:

*“Hoe kan de projectleider van een netwerk voor de aanpak van ondermijnende criminaliteit het functioneren van het netwerk waaraan hij deelneemt beïnvloeden zodat de effectiviteit vergroot wordt?”*

De hoofdvraag valt uiteen in de volgende deelvragen:

Theoretische deelvragen:

1. *Wat is een netwerk?*
2. *Wat kan verstaan worden onder de effectiviteit van een netwerk? / aan welke voorwaarden moet het functioneren voldoen om te spreken over een effectief netwerk?*
3. *Welke factoren beïnvloeden de effectiviteit van een netwerk?*

Empirische deelvragen:

4. *Hoe ziet het netwerk van het district Hart van Brabant eruit?*
5. *Hoe effectief is dit netwerk?*
6. *Welke factoren beïnvloeden de effectiviteit en hoe doen ze dat?*

In onderstaande tekst zal een antwoord gegeven worden op de theoretische en empirische deelvragen en afgesloten worden met een afgehele conclusie als antwoord op de centrale vraag.

De eerste theoretische deelvraag luidt: wat is een netwerk? In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de definitie van Koppejan en Klijn (2004, pp. 69–70): *“min of meer stabiele patronen van sociale relaties tussen onderling afhankelijke actoren, die zich vormen rond beleidsproblemen en / of clusters van middelen en die gevormd, onderhouden en veranderd worden door een reeks ontwikkelingen”*. De tweede theoretische deelvraag in het onderzoek luidt: wat kan verstaan worden onder effectiviteit van een netwerk? In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de definitie van Provan en Kenis (2008, p. 230): *“netwerkeffectiviteit wordt hier gedefinieerd als het bereiken van positieve netwerkuitkomsten die normaal niet onafhankelijk gerealiseerd kunnen worden door individuele organisaties.”* In dit onderzoek gaat het om netwerkeffectiviteit op netwerkniveau, waarbij het niet gaat om de uitkomsten maar om een effectief proces om tot uitkomsten te komen en een interorganisationele entiteit te zijn en te overleven (Provan & Milward, 2001, p. 417). Om de netwerkeffectiviteit in dit onderzoek te kunnen beoordelen is er gekeken naar het vermogen om gestelde doelen te bereiken. Hierbij wordt gekeken naar de synergie (Lasker et al., 2001) van het netwerk. Synergie is de kracht om perspectieven, middelen en kennis van een groep van mensen of organisatie te combineren waardoor een netwerk het vermogen heeft om problemen beter aan te pakken dan een organisatie individueel.

De derde theoretische deelvraag was: welke factoren beïnvloeden de effectiviteit van een netwerk? In de wetenschappelijke literatuur zijn diverse factoren geïdentificeerd die invloed hebben op netwerkeffectiviteit. In dit onderzoek stonden vier factoren centraal. De eerste drie factoren zijn:

- Omvang van het netwerk  
Om een effectief netwerk te behouden en een netwerk te hebben met bestaansrecht en legitimiteit is het van belang dat een netwerk zich beperkt tot de kernpartijen (Provan & Milward, 2001, p. 418; Shortell et al., 2002, p. 65) en goed te managen blijft (Brown et al., 2000).
- Vertrouwen  
Vertrouwen wordt door Conrad et al. (2003, p. 1145) gedefinieerd als een sleutelfactor. Edelenbos en Klijn (2007, p. 30) stellen dat vertrouwen belangrijk is in een netwerk omdat het de samenwerking vergemakkelijkt, consolideert en de prestaties van samenwerking verbetert. Klijn (2010, p. 23) vult dit aan en stelt tevens dat het zorgt voor stabiliteit in een netwerk.
- Doelconsensus  
Provan en Kenis (2008) benoemen doelconsensus ook als een factor die invloed heeft op de netwerkeffectiviteit. Met doelconsensus is er minder kans op conflicten, stagnatie en impasses.

Naast de drie voorgaande factoren is er een vierde belangrijke factor, die een bredere invloed heeft dan alleen op de netwerkeffectiviteit:

- Netwerkmanagement  
Er kan worden gesteld worden dat door middel van netwerkmanagement er zorg gedragen kan worden voor stabiliteit in het netwerk. Dit kan op diverse manieren (Turrini et al., 2010):
  - o motiveren van netwerkliden;
  - o het opbouwen van commitment;
  - o oplossen van spanningen in het netwerk;
  - o het opstellen van regels binnen het netwerk.Een belangrijk onderdeel van netwerkmanagement is een netwerkmanager. Turrini et al. (2010, p.545) heeft drie kritieke punten voor een netwerkmanager in beeld gebracht:
  1. Een netwerkmanager is onpartijdig
  2. Managers dienen te 'activeren'.
  3. Een manager moet kunnen mobiliseren.

Op basis van de literatuur kan er gesteld worden dat netwerkmanagement niet alleen invloed heeft op de netwerkeffectiviteit in zijn algemeenheid maar ook op de andere factoren. Netwerkmanagement heeft een bredere invloed en schept de randvoorwaarden voor een goed functionerend en effectief netwerk. Een netwerkmanagers is in staat om hier op in te spelen vanuit zijn rol (Turrini et al., 2010).

Naast de drie theoretische deelvragen waren er drie empirische deelvragen. De eerste empirische deelvraag luidt: *hoe ziet het netwerk van de regio Hart van Brabant eruit?* Het netwerk Hart van Brabant bestaat uit totaal dertien actoren waarvan twee actoren, RIEC en de Taskforce Brabant Zeeland, de rol vervullen van netwerkmanager:

- RIEC
- Taskforce Brabant Zeeland / districtelijk projectleider
- Acht gemeenten uit het district Hart van Brabant
- Politie

- Belastingdienst
- Openbaar Ministerie

In het netwerk wordt samengewerkt om de volgende doelstelling te bereiken (Corsel, 2014, p. 2):

- *“Invullen, verbreden en intensiveren van de integrale aanpak van ondermijnende criminaliteit in het district;*
- *Een integrale actuele informatiepositie;*
- *Een duurzame integrale aanpak met én door de partners.”*

De tweede empirische deelvraag luidt: *wat is de effectiviteit van het netwerk?* In het onderzoek is ingezoomd op netwerkeffectiviteit op netwerkniveau, bestaande uit de dimensie: vermogen om gestelde doelen te bereiken. Uit de analyse blijkt dat er diverse middelen aanwezig zijn in het netwerk. De financiële middelen die in het netwerk aanwezig zijn worden door de actoren alleen ingezet voor eigen casuïstiek en niet zozeer voor het netwerk. Daar tegenover staat dat de productie middelen die in het netwerk aanwezig zijn wel worden ingezet voor het netwerk en zijn actoren ook bereid om deze met elkaar te delen. Daarnaast is er door de opzet van het netwerk, waarbij zowel de straf-, fiscaal- als de bestuursrechtelijke keten is vertegenwoordigd, voldoende beschikking over competenties en zijn actoren ook bereid om deze met elkaar te delen. Ook is er voldoende kennis aanwezig in het netwerk en is men bereid om deze met elkaar te delen. Door de opzet van het netwerk geniet het netwerk ook legitimiteit. De analyse laat zien dat het netwerk Hart van Brabant duidelijk de kracht heeft om de perspectieven, middelen en kennis van de deelnemende actoren bij elkaar te brengen en ook met elkaar te delen waardoor er gesteld kan worden dat het netwerk het vermogen heeft om gestelde doelen te bereiken.

Hiermee komt de derde empirische deelvraag ter sprake: *welke factoren beïnvloeden de effectiviteit van het netwerk en in welke mate doen ze dat?* Om hier duidelijk antwoord op te geven zal er allereerst ingezoomd worden op elke factor apart.

#### Omvang van het netwerk

Het netwerk Hart van Brabant bestaat in totaal uit dertien actoren gebaseerd op het RIEC-LIEC convenant. Ondanks dat dertien actoren een groot aantal actoren is blijkt uit de analyse dat dit niet tot problemen leidt, mede door het netwerkmanagement. Daarnaast is er sprake van kernpartijen in het netwerk, iedereen kent elkaar goed wat het werken met elkaar ook makkelijker maakt.

Uit de analyse blijkt dat er voldoende actoren aanwezig zijn in het netwerk. Wel geven respondenten aan dat ze vanuit de actor Politie graag meer aanwezigheid willen van diverse disciplines met het oog op het versterken van de informatiepositie in casussen.

Uit de analyse blijkt dat de omvang van het netwerk invloed heeft op de inzet van de middelen en daarmee op de effectiviteit van het netwerk. De aanwezigheid van kernpartijen en de mogelijkheid om andere actoren incidenteel uit te nodigen in het netwerk hebben een positieve invloed op de aanwezigheid van kennis en competenties in het netwerk.

### Vertrouwen

Vertrouwen wordt door een groot aantal respondenten als belangrijke factor aangewezen voor de netwerkeffectiviteit. Uit de analyse blijkt dat er over het algemeen in het netwerk sprake is van hoge mate van vertrouwen in elkaar. Door de hoge mate van vertrouwen in het netwerk Hart van Brabant onthouden de actoren zich in het algemeen van opportuun gedrag en ontstaat er toewijding en stabiliteit wat ten goede komt van de netwerkeffectiviteit.

Uit analyse blijkt dat er sprake is van vertrouwen op verschillende niveaus. Men spreekt van vertrouwen in de persoon aan tafel, vertrouwen in de middelen van actoren en vertrouwen in de actororganisaties. Het is bijzonder om te zien dat respondenten het vertrouwen bewust in bepaalde situaties loskoppelen van de persoon die aan tafel zit. Vertrouwen neemt daarnaast een bijzondere positie in ten aanzien van het onderwerp wat in het netwerk centraal staat, ondermijnende criminaliteit. Ondermijnende criminaliteit is een gevoeliger onderwerp dan sommige andere onderwerpen, zeker voor de gemeentelijke actoren. Het onderwerp neemt een bepaalde mate van gevaar met zich mee en vraagt ook om geheimhouding. Uit de analyse blijkt dan ook dat vertrouwen belangrijker geacht wordt dan bij sommige andere beleidsproblemen die in netwerkverband worden aangepakt.

Uit de analyse blijkt dat respondent een bepaalde mate van vertrouwen moeten voelen voor zij zich kwetsbaar durven op te stellen maar ook om bijvoorbeeld elkaar te helpen bij een casus door de inzet van middelen. Het blijkt dan ook dat vertrouwen nadrukkelijk invloed heeft op de netwerkeffectiviteit.

### Doelconsensus

Uit de analyse is af te leiden dat er sprake is van hoge mate van doelconsensus. De hoge mate van doelconsensus is mede ontstaan door de achterliggende gedachte van het netwerk: het oprichten van een netwerk in de aanpak van ondermijnende criminaliteit om zo integraal op te trekken voor een effectievere aanpak. Uit de analyse blijkt dat de doelconsensus is dat het netwerk de ondermijnende criminaliteit aanpakt door integraal te werken waardoor er meer mogelijkheden zijn in de aanpak. Provan en Kennis (2008) stellen dat doelconsensus de kans op conflicten, stagnatie en impasses verkleint. Uit de analyse is niet naar voren gekomen dat er in het netwerk sprake is van conflicten, stagnatie en/of impasses doordat actoren niet bereid waren om de middelen voor het netwerk in te zetten. De conclusie die dan ook gevormd kan worden is dat doelconsensus invloed heeft op de netwerkeffectiviteit.

### Netwerkmanagement

Het netwerk Hart van Brabant wordt aangestuurd door de districtelijk projectleider vanuit de Taskforce BZ en de accountmanager van het RIEC. Uit de analyse blijkt dat ze door het netwerk worden omschreven als de 'olliemannetjes' van het netwerk. De netwerkmanagers activeren, verbinden maar zijn ook onpartijdig. Er worden diverse acties ondernomen om vertrouwen, commitment en motivatie te creëren in het netwerk. Dit gebeurt op diverse manieren, bijvoorbeeld door een gezamenlijke cursus maar ook door de afspraak dat bij de overleggen van het DIP elke actor aanwezig is waardoor iedereen elkaar ziet en spreekt.

Uit de analyse kan er geconcludeerd worden dat de factor netwerkmanagement een brede invloed heeft in het netwerk. De netwerkmanagers nemen diverse acties om de factoren: omvang van het netwerk,

vertrouwen en doelconsensus te beïnvloeden. Daarnaast zorgen de netwerkmanagers ervoor dat het netwerk goed kan functioneren doordat zij een aantal zaken op zich nemen, zoals het organiseren van overleggen en het bepalen van netwerkregels. De netwerkmanagers hebben de mogelijkheid om te sturen in dat proces wat ten goede komt van de invloed van de onafhankelijke variabelen op de netwerkeffectiviteit.

Op basis van bovenstaande conclusie is het mogelijk om de centrale vraag te beantwoorden: *“Hoe kan de projectleider van een netwerk voor de aanpak van ondermijnende criminaliteit het functioneren van het netwerk waaraan hij deelneemt beïnvloeden zodat de effectiviteit vergroot wordt?”*

Uit de analyse blijkt dat de factoren: omvang van het netwerk, vertrouwen, doelconsensus en netwerkmanagement invloed hebben op de netwerkeffectiviteit, het vermogen van het netwerk om doelen te bereiken. De projectleider van het netwerk dient zich dan ook nadrukkelijk te richten op deze factoren. Op basis van de analyse van de factoren in de best practice zijn een aantal lessen te trekken waarmee een projectleider van een netwerk voor de aanpak van ondermijnende criminaliteit de netwerkeffectiviteit kan beïnvloeden:

1. Definieer de kernpartijen

Uit de analyse is gebleken dat het netwerk gebaat is bij het bestaan van kernpartijen. Door duidelijk in beeld te brengen welke actoren de kernpartijen zijn kan de effectiviteit van het netwerk versterkt worden. Door de kernpartijen bij elkaar te brengen zijn er voldoende middelen beschikbaar in het netwerk. Daarnaast draagt het bij aan de andere factoren omdat actoren elkaar sneller en beter leren kennen wanneer ze met een vaste kern werken.

2. Het belang van vertrouwen

Ondermijnende criminaliteit is een gevoelig onderwerp. De rol van vertrouwen met betrekking tot dit thema mag dan ook niet onderschat worden. De actoren moeten vertrouwen, en daarmee veiligheid, voelen voor ze bereid zijn hun middelen beschikbaar te stellen aan het netwerk. Daarnaast vergemakkelijkt vertrouwen de samenwerking in het netwerk. Er moet nadrukkelijk geïnvesteerd worden in de factor vertrouwen door middel van netwerkmanagement.

3. Zorg vooraf voor een duidelijk netwerkdoel

Uit de analyse van de best practice is gebleken dat er sprake is van doelconsensus in het netwerk. Dit komt mede doordat alle deelnemende actoren bij de oprichting van het netwerk duidelijk wisten waarom ze meededen aan het netwerk en met welk doel het netwerk opgericht is. Door vooraf bij de start daar duidelijk in te zijn worden conflicten, stagnaties en/of impasses in de toekomst voorkomen.

4. Investeer in netwerkmanagement

Uit de analyse is gebleken dat netwerkmanagement en in het specifiek netwerkmanagers een belangrijke rol vervullen in een netwerk, zij spelen een verbindende rol. Het heeft een brede invloed op het netwerk en door middel van netwerkmanagement is het mogelijk om de factoren omvang van het netwerk, vertrouwen en doelconsensus te beïnvloeden wat de netwerkeffectiviteit verbetert. Netwerkmanagers dienen actief acties te ondernemen om de factoren te beïnvloeden. Op basis van de best practice is het mogelijk om een drietal lessen op te stellen voor een netwerkmanagers:

1. Organiseer gemeenschappelijke verbindende momenten. Uit de analyse van de best practice is gebleken dat de gezamenlijke cursus tot ontkleurd projectleider



het vertrouwen in elkaar heeft vergroot. Ook het organiseren van een structureel overleg waarbij alle actoren aanwezig zijn heeft een positief effect op de samenwerking. Gemeenschappelijke verbindende momenten zorgen voor een 'wij-gevoel' wat positief is voor de netwerkeffectiviteit omdat men hierdoor meer vertrouwen in elkaar krijgt. Men durft zich kwetsbaar op te stellen met als gevolg dat de actoren elkaar ook beter kunnen helpen met elkaars middelen zoals kennis of het beschikbaar stellen van personeel voor een controle.

2. Houdt het contact laagdrempelig. Uit de best practice is gebleken dat actoren het waarderen wanneer netwerkmanagers persoonlijk contact opnemen. Het maakt de netwerkmanagers toegankelijk waardoor problemen ook beter bespreekbaar worden. Deze laagdrempeligheid is van groot belang omdat hierdoor conflicten, stagnaties en/of impasses in het netwerk worden voorkomen doordat netwerkmanagers in staat zijn vroegtijdig in te spelen op situaties doordat zij makkelijk te benaderen zijn. Zo kunnen zij hierdoor bijvoorbeeld extra aandacht besteden aan het vertrouwen tussen bepaalde actoren wanneer dit nodig blijkt waarmee een vertrouwensbreuk wordt voorkomen. Maar het kan ook uit simpele zaken bestaan zoals het uitnodigen van een expert vanuit een bepaalde actor om hiermee tegemoet te komen aan de behoefte van een andere actor. Door het contact laagdrempelig te houden worden problemen voorkomen en kan het netwerk effectief blijven functioneren en zijn alle middelen in het netwerk beschikbaar.
3. Ben onpartijdig. Uit de analyse is gebleken dat de onpartijdigheid van de netwerkmanagers een belangrijk onderdeel was van hun functie. De onpartijdigheid geeft de netwerkmanagers de mogelijkheid om te escaleren maar ook om elke actor te helpen.

## Hoofdstuk 6 Reflectie

Als afsluiting van de masterthesis zal in de reflectie teruggekeken worden op het onderzoek. Er wordt teruggeblikt op de casus, de gebruikte theorie, onderzoeksmethodologie en er worden aanbevelingen gegeven voor mogelijk vervolgonderzoek.

De schrijver van deze thesis is zelf werkzaam als professional in de aanpak van ondermijnende criminaliteit. Zodoende is er gekozen voor dit onderwerp. Het feit dat schrijver ook werkzaam is in het beleidsveld zorgde tijdens de interviews voor meer diepgang. Er was al bekendheid met de aanpak en hierdoor voelden respondenten zich meer op hun gemak tijdens het interview. Tegelijkertijd diende schrijver ervoor te waken kritisch te blijven en zich onafhankelijk op te stellen.

### 6.1 Onderzoekscasus

De casus die centraal stond in dit onderzoek was het netwerk in het district Hart van Brabant voor de aanpak van ondermijnende criminaliteit. Er is onderzoek gedaan naar de netwerkeffectiviteit van het netwerk en welke factoren invloed hadden op de effectiviteit. Het district Hart van Brabant is georganiseerd in verschillende lagen, voor het onderzoek is gesproken met de uitvoerende laag, het DIP. In het DIP nemen de ambtenaren zitting die het werk doen, die in het veld staan. Hierdoor heeft het onderzoek diepgang gekregen en is er vooral gekeken naar het daadwerkelijke uitvoerende vermogen van het netwerk. Vanwege beperkte tijd en afbakening van het onderzoek zijn de bestuurlijke lagen niet betrokken bij het onderzoek. Voor een volledig beeld van het district zou het in de toekomst interessant zijn om ook de bestuurlijke laag te betrekken bij het onderzoek.

Het onderwerp waarop het netwerk zich richt is de aanpak van ondermijnende criminaliteit. Ondermijnende criminaliteit is een groot probleem in met name Noord-Brabant. De overheid is aan de slag gegaan met een geïntensiveerde aanpak. In geheel Noord-Brabant zijn netwerken opgericht zoals die in het district Hart van Brabant met als doelstelling om integraal de ondermijnende criminaliteit aan te pakken, een georganiseerde overheid tegen georganiseerde criminaliteit. Gedurende het onderzoek heeft schrijver opgemerkt dat er een verschil is in de werkwijze tussen West-Brabant en Oost-Brabant. In een volgend onderzoek kan het interessant te zijn om een vergelijking te maken tussen de netwerken in West-Brabant en de netwerken in Oost-Brabant waardoor er meer inzicht komt in de effectiviteit van de aanpak en rol van factoren daarop.

### 6.2 Theorie

Het theoretisch kader is opgebouwd uit literatuur die ingaat op netwerkeffectiviteit en de bijhorende factoren die invloed hebben op netwerkeffectiviteit. Tijdens het opstellen van het theoretisch kader is gebleken dat de literatuur rondom netwerkeffectiviteit zeer uiteenlopend is. Wat is opgevallen tijdens de bestudering van de literatuur is dat veel literatuur rondom netwerkeffectiviteit gaat over het leveren van publieke diensten, veelal betroffen de onderzoekscasussen in de literatuur netwerken rondom de publieke gezondheidszorg. Hier is vaak ook een nadrukkelijker ontvanger van de diensten in beeld, de burgers. Doordat het netwerk wat centraal stond in dit onderzoek geen echte dienst levert en er ook geen ontvangers kent was het lastiger om netwerkeffectiviteit voor dit onderzoek te definiëren. Door het combineren van verschillende literatuur is het gelukt om een duidelijk kader te verkrijgen over wanneer er sprake is van een effectief netwerk ondanks dat er geen sprake is van een duidelijk

geleverde dienst en geen sprake is van een ontvanger. Door middel van dit onderzoek is er dan ook iets toegevoegd aan de bestaande theorie over netwerkeffectiviteit doordat er onderzoek is gedaan naar een casus waarbij er geen sprake is van ontvangers en ook geen duidelijke dienst wordt geleverd.

### **6.3 Onderzoeksmethodologie**

In het onderzoek is gebruik gemaakt van een enkelvoudige gevalstudie waarbij kwalitatieve onderzoeksmethoden zijn gebruikt in de vorm van interviews en analyse van documenten. Ondernijmende criminaliteit is een gevoelig onderwerp, het gaat om zware criminaliteit waarbij intimidatie en bedreiging van ambtenaren en bestuurders voorkomt. Vanwege de risico's die er zijn voor de mensen die betrokken zijn bij de aanpak is vooraf aan de interviews nadrukkelijk afgesproken dat de interviews anoniem worden afgenomen. Daarnaast werd er in de interviews niet gesproken over concrete ondernijmingscasussen. Achteraf gezien is dit geen belemmering geweest voor het onderzoek. Voor de netwerkeffectiviteit was het niet nodig om inhoudelijk zaken te weten over casussen, respondenten konden zaken goed uitleggen zonder in te gaan op casussen. Om een betrouwbaar onderzoek af te leveren zijn op één na alle actoren uit het netwerk geïnterviewd. Het was niet meer mogelijk om binnen het tijdsbestek waarin het onderzoek uitgevoerd werd een afspraak te maken met de gemeente Dongen. Halverwege het onderzoek was er sprake van een wissel bij de netwerkmanager van het RIEC, om een volledig beeld te krijgen is er zowel gesproken met de oud-netwerkmanager als de huidige netwerkmanager.

De topiclist voor de interviews is vroeg in de opzet van het onderzoek gemaakt, gedurende het schrijven van de thesis zijn er een aantal zaken aangepast met betrekking tot de opbouw van de thesis en de theorie. Door deze verandering is de topiclist niet helemaal meer één op één herleidbaar met de theorie, ondanks dat hebben de interviews, mede door goed doorvragen, voldoende bruikbare informatie opgeleverd om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Daarnaast gaven de documenten de mogelijkheid om een aantal zaken uit te diepen en na te gaan, hiermee werd de interne validiteit verhoogd.

Doordat het bij dit onderzoek gaat om een enkelvoudige gevalstudie is dit onderzoek niet te generaliseren. Dit is ook nooit de intentie geweest bij uitvoering van het onderzoek. Naar mening van schrijver zijn netwerken ieder voor zich unieke gevallen in hun eigen context. Elk netwerk heeft zijn eigen actoren, omstandigheden en eigen omgeving waardoor het niet mogelijk is om zaken één op één over te nemen. Wel is het mogelijk om op basis van onderzoek algemene lessen te trekken, deze kunnen gebruikt worden bij andere netwerken zolang rekening wordt gehouden met eigen context van het netwerk. De conclusie van dit onderzoek bestaat dan ook uit algemene lessen.

### **6.4 Vervolgonderzoek**

Het onderzoek wat centraal staat in deze thesis heeft laten zien dat een aantal factoren invloed hebben op de netwerkeffectiviteit. Daarnaast blijkt dat de factoren nadrukkelijk invloed hebben op elkaar, er is sprake van interactie tussen factoren. Het is in dit onderzoek niet mogelijk geweest om hier verder op in te zoomen. Een suggestie voor vervolgonderzoek zou dan ook zijn om nader te onderzoeken hoe de diverse factoren interactie hebben met elkaar en daarmee de netwerkeffectiviteit beïnvloeden.

## Literatuurlijst

- Belastingdienst. (2017). Handhavingsbrief Belastingdienst 2018: Dienstverlening, toezicht en opsporing. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-financien/documenten/kamerstukken/2017/12/07/handhavingsbrief-belastingdienst-2018-%E2%80%93-dienstverlening-toezicht-en-opsporing>
- Blok, S. A. (2017, 1 juni). Berichten ondermijning Zuid-Nederland en Noord-Nederland [Kamerbrief]. Geraadpleegd op 4 juni 2018, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2017/06/01/tk-berichten-ondermijning-zuid-nederland-en-noord-nederland>
- Brown, M. M., O'Toole, L. J., & Brudney, J. L. (1998). Implementing Information Technology in Government: An Empirical Assessment of the Role of Local Partnerships. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 8(4), 499–525. doi:<http://dx.doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024394>
- Bruijn, H. de, & Heuvelhof, E. ten. (2007). *Management in netwerken: Over verandering in een multi-actorencontext* (3e ed.). Den Haag: Lemma.
- Cachet, A., & Prins, R. S. (2012). Ontwikkeling van het lokaal veiligheidsbeleid. In E. R. Muller (Red.), *Veiligheid: Veiligheid en veiligheidsbeleid in Nederland* (2e ed., pp. 477–495). Deventer, Nederland: Kluwer.
- Conrad, D. A., Cave, S. H., Lucas, M., Harville, J., Shortell, S. M., Bazzoli, G. J., . . . Margolin, F. (2003). Community Care Networks: Linking Vision to Outcomes for Community Health Improvement. *Medical Care Research and Review*, 60(4), 95S–129S. doi:<http://dx.doi.org/10.1177/1077558703259096>
- Corsel, M. (2014). Plan van Aanpak: Districtelijke aanpak ondermijning regio Hart van Brabant. Tilburg: z.u..
- Edelenbos, J., & Klijn, E. H. (2007). Trust in Complex Decision-Making Networks. A Theoretical and Empirical Exploration. *Administration & Society*, 2007(1), 25–50. doi: 10.1177/0095399706294460
- Gemeente Dongen. (2015). Veiligheid is van ons allemaal: Gemeente Dongen Kadernota Integrale Veiligheid 2015 – 2018 | Inhoud 1 Kadernota Integrale Veiligheid Gemeente Dongen 2015 – 2018. Geraadpleegd van [https://www.dongen.nl/fileadmin/Dongen\\_bestanden/Documenten/Over\\_Dongen/Dorp/Kadernota\\_Integrale\\_Veiligheid\\_2015-2018\\_versie\\_2.3.pdf](https://www.dongen.nl/fileadmin/Dongen_bestanden/Documenten/Over_Dongen/Dorp/Kadernota_Integrale_Veiligheid_2015-2018_versie_2.3.pdf)
- Gemeente Gilze en Rijen. (2016). Integraal Veiligheidsbeleid 2017 – 2020. Rijen, Nederland: Gemeente Gilze en Rijen.
- Gemeente Goirle. (2016). Kadernota integrale veiligheid 2016–2019. Geraadpleegd van [https://www.goirle.nl/fileadmin/files/goirle/09.Goirle\\_en\\_Riel/Kadernota\\_Integrale\\_Veiligheid\\_2016-2019.pdf](https://www.goirle.nl/fileadmin/files/goirle/09.Goirle_en_Riel/Kadernota_Integrale_Veiligheid_2016-2019.pdf)
- Gemeente Hilvarenbeek. (2015). Kadernota Integraal Veiligheidsbeleid 2015 – 2018. Geraadpleegd van <https://hilvarenbeek.notubiz.nl/document/2108106/1/document/>

- Gemeente Loon op Zand. (2017). Loon op Zand: integraal veiligheidsbeleid 2017–2020. Geraadpleegd van <http://www.gemeenteraadloonopzand.nl/vergaderingen/vergadering/raadsvergadering-66/2017/06/raadsvergadering/>
- Gemeente Oisterwijk. (2014). Oisterwijk Veilig 2015 – 2018. Geraadpleegd van [https://oisterwijk.nl/fileadmin/files/oisterwijk/oisterwijk-moergestel-heukelom/Kadernota\\_Oisterwijk\\_Veilig\\_2015-2018.pdf](https://oisterwijk.nl/fileadmin/files/oisterwijk/oisterwijk-moergestel-heukelom/Kadernota_Oisterwijk_Veilig_2015-2018.pdf)
- Gemeente Tilburg. (2014). Kadernota Veiligheid 2015 tot 2018: Samen (door)werken aan veiligheid. Geraadpleegd van <https://www.tilburg.nl/fileadmin/files/stad-bestuur/stad/15-235-VEW-VEI-Kadernota-Veiligheid-def-web.pdf>
- Groot, T. L. C. M., & Van Helden, G. J. (2007). Financieel management van non-profit organisaties (5e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Keast, R., Mandell, M. P., Brown, K., & Woolcock, G. (2004). Network Structures: Working Differently and Changing Expectations. *Public Administration Review*, 64(3), 363–371. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00380.x>
- Kenis, P. N., & Provan, K. G. (2008). Het network-governance-perspectief. In T. Wentink (Ed.), *Business Performance Management. Sturen op prestatie en resultaat*. (pp. 296 – 312). Boom Academic.
- Klijn, E. H. (2010). Vertrouwen in bestuurlijke netwerken. Zoeken naar de voorwaarden voor innovatieve oplossingen en uitkomsten. In S. Majoor (Red.), *Voorbij de beheersing? Bijdragen aan de stadsontwikkeling in Amsterdam* (pp. 20–25). Amsterdam, Nederland: ProjectManagement Bureau.
- Koppejan, J., & Klijn, E. H. (2004). Managing Uncertainties in Networks. A network approach to problem solving and decision making. Londen, Verenigd Koninkrijk: Routledge.
- Landelijk Informatie en Expertise Centrum (LIEC). (2014). CONVENANT ten behoeve van Bestuurlijke en Geïntegreerde Aanpak Georganiseerde Criminaliteit, Bestrijding Handhavingknelpunten en Bevordering Integriteitsbeoordelingen (Versie september 2014). Geraadpleegd van <https://www.riec.nl/maatregelen-en-documenten/documenten/convenanten/2014/09/01/convenant-tbv-bestuurlijke-en-geintegreerde-aanpak-georganiseerde-criminaliteit>
- Lasker, R. D., Weiss, E. S., & Miller, R. (2001). Partnership Synergy: A Practical Framework for Studying and Strengthening the Collaborative Advantage. *The Milbank Quarterly*, 79(2), 179–205. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/1468-0009.00203>
- Lekkerkerker, H. L. M., Van Hoorn, J., Goderie, J. L. F. S., Bommelje, G. J., Trimbos-Klijs, B., Hustin, F. J. A., . . . Van der Heijden, C. J. M. (2014). Regionaal Beleidsplan Zeeland-West-Brabant 2015–2018: Samen doorwerken aan veiligheid. Geraadpleegd van [http://www.regioburgemeesters.nl/publish/pages/181/regionaal\\_beleidsplan\\_zwb\\_2015-2018.pdf](http://www.regioburgemeesters.nl/publish/pages/181/regionaal_beleidsplan_zwb_2015-2018.pdf)
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (z.d.). Politie-eenheden. Geraadpleegd op 10 april 2018, van [https://www.regioatlas.nl/indelingen/indelingen\\_indeling/t/politie\\_eenheden](https://www.regioatlas.nl/indelingen/indelingen_indeling/t/politie_eenheden)

- Ministerie van Veiligheid en Justitie. (2014). Veiligheidsagenda 2015–2018. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2014/09/17/bijlage-veiligheidsagenda-2015-2018/lp-v-j-0000006385.pdf>
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50(4): 370–396
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science* 14(1), 91–103. doi:<https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.91.12814>
- Muller, E. R. (2012). Veiligheidszorg in Nederland: Bestuurskundig en juridisch perspectief. In E. R. Muller (Red.), *Veiligheid: Veiligheid en veiligheidsbeleid in Nederland* (2e ed., pp. 247–294). Deventer, Nederland: Kluwer.
- Nederlands Genootschap van Burgemeesters. (z.d.). Politiewet 2012. Geraadpleegd op 28 april 2018, van <https://www.burgemeesters.nl/bevoegdheden/politiewet>
- Prins, R., & Cachet, L. (2011). Integrale veiligheidszorg en de burgemeester. *Tijdschrift voor Veiligheid*, 10(1), 43–58.
- Provan, K. G., & Kenis, P.N. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 18(2), 229–252. doi:10.1093/jopart/mum015
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review*, 61(4), 414–423. doi:<http://dx.doi.org/10.1111/0033-3352.00045>
- RIEC Zeeland West-Brabant en Oost-Brabant. (2018). Jaarverslag 2017. Oosterhout, Nederland: Regionaal Informatie en Expertisecentrum Zeeland-West-Brabant en Oost-Brabant.
- RIEC-LIEC. (z.d.). Functie RIEC's en LIEC. Geraadpleegd op 16 mei 2018, van <https://www.riec.nl/riecs-en-liec>
- Shortell, S. M., Zukoski, A. P., Alexander, J. A., Bazzoli, G. J., Conrad, D. A., Hasnain-Wynia, R., . . . Margolin, F. S. (2002). Evaluating Partnerships for Community Health Improvement: Tracking the Footprints. *Journal of Health Politics, Policy and Law*, 27(1), 50–91. doi:<https://doi.org/10.1215/03616878-27-1-49>
- Terpstra, J., & Krommendijk, M. (2010). Gemeentelijke regie in de veiligheidszorg. Schets van relevante factoren en een wetsvoorstel. *Tijdschrift voor Veiligheid*, 9(3), 9–20.
- Tops, P. W., & Van der Torre, E. J. (2015). Wijkaanpak en ondermijnende criminaliteit. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F., & Nasi, G. (2010). Networking literature about determinants of network effectiveness. *Public Administration*, 88(2), 528–550. doi:10.1111/j.1467-9299.2009.01791.x

Van der Wijst, R. (2014). Integraal Veiligheidsbeleid gemeente Waalwijk 2015 – 2018 . Geraadpleegd van [https://hetccv.nl/fileadmin/Bestanden/Onderwerpen/Veiligheidsplannen/waalwijk\\_ivb\\_2015-2018.pdf](https://hetccv.nl/fileadmin/Bestanden/Onderwerpen/Veiligheidsplannen/waalwijk_ivb_2015-2018.pdf)

Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek* (3e ed.). Bussum, Nederland: Coutinho.  
Werkgroep 'driehoeken en stuurploegen'. (z.d.). Te groot voor het servet, te klein voor het tafellaken: sturen op veiligheidsthema's in het district. District Hart van Brabant: z.u.

## Bijlage 1                      Afgenomen interviews

In onderstaande tabel is te raadplegen welke interviews hebben plaatsgevonden, op welke datum en wat de duur van deze interviews was. Voor de herleidbaarheid zijn alle interviews genummerd met een letter uit het alfabet. Hieraan wordt gerefereerd in de thesis als bronvermelding.

<b>Interview</b>	<b>Functie</b>	<b>Datum</b>	<b>Duur</b>
Interview A	Sr. beleidsmedewerker	10-10-2017	1 uur 10 min.
Interview B	Sr. coördinator	13-10-2017	36 min
Interview C	Sr. beleidsmedewerker	20-10-2017	1 uur
Interview D	Sr. beleidsmedewerker	25-10-2017	1 uur 5 min
Interview E	Sr. coördinator	15-11-2017	53 min
Interview F	Sr. beleidsmedewerker & Jr. medewerker	06-12-2017	1 uur 8 min.
Interview G	Afdelingshoofd	14-12-2017	55 min
Interview H	Sr. coördinator	18-12-2017	1 uur 5 min.
Interview I	Oud ACM RIEC	23-03-2018	1 uur 14 min.
Interview J	Programmamanager Taskforce	29-03-2018	1 uur 2 min.
Interview K	ACM RIEC	30-03-2018	1 uur 5 min.
Interview L	Sr. beleidsmedewerker	05-04-2018	45 min
Interview M	Sr. beleidsmedewerker	05-06-2018	48 min



## Bijlage 2

## Topiclist

### Algemeen

1. Welke organisatie vertegenwoordigt u?
2. Wat is uw rol in de aanpak ondermijning / netwerk? Welke wijze bent u erbij betrokken?

### Omvang netwerk

1. Welke netwerkleden zijn er allemaal?
  - a. Welke partijen maken formeel onderdeel uit van het netwerk?
  - b. Zijn er ook partijen die zo nu en dan aansluiten? Informele?
  - c. Mist u bepaalde partijen / expertise aan tafel?
  - d. Wat vindt u van de grootte van het netwerk? Is het aantal netwerkleden te veel of te weinig?

### Doelconsensus

1. Wat is het doel van de deelname aan het netwerk? / wat is de drijfveer van de organisatie om deel te nemen?
  - a. Is er een officiële beleidsdoelstelling gevormd vanuit de eigen organisatie?
2. Wat is het doel van het netwerk? / Wat is de drijfveer van het netwerk?
  - a. Is er een officieel doel gevormd vanuit het netwerk?
  - b. Zijn er grote verschillen over de opvattingen binnen het netwerk? Heeft dit gevolgen voor de samenwerking? Belemmert dit de samenwerking?
  - c. Is er sprake van tegenstrijdigheden van doelen? Zowel in het netwerk als tussen de organisaties die deelnemen aan het netwerk?
3. Steunt u de aanpak? Steunt u de gestelde doelen?

### Vertrouwen

1. Gelooft u dat netwerkleden hun afspraken nakomen?
2. Durft u aan te geven in het netwerk wanneer iets niet haalbaar is? Of wanneer u het ergens niet mee eens bent? Durft u zich kwetsbaar op te stellen?
3. Gelooft u dat er geen misbruik / gebruik wordt gemaakt van elkaar?
4. Begrijpen de collega's uw belang? Wordt daar rekening mee gehouden ook als deze niet overeenkomen? Helpen organisaties elkaar om elkaars belang te realiseren?
5. Hoe zou u het vertrouwen tussen de netwerkleden schetsen?
  - a. Is het vertrouwen tussen alle leden even groot of zit daar verschil in?
  - b. Hoe belangrijk is vertrouwen volgens u?

### Vermogen van het netwerk

1. Op welke manier draagt u aan bij de aanpak / netwerk? Welke middelen / expertise brengt u in?
  - a. Financieel? Zijn er financiële middelen aanwezig? Zijn deze voldoende of onvoldoende?

- b. Met hoeveel personen neemt u deel aan het netwerk? Hoeveel personen zitten er in totaal bij het netwerk?
- c. Wat is uw specialisme? Is er voldoende specialisme aanwezig in het netwerk?
- d. Wat is uw bevoegdheid? Denkt u dat het netwerk hiermee alle bevoegdheden die er zijn kan benutten / inzetten?
- e. Wat is de ervaring met ondermijnende criminaliteit (vraag hierbij ook naar opleiding)? Heeft u cursussen gevolgd? Bepaalde achtergrond? Hoe bent u erbij betrokken geraakt?
  - i. Is er genoeg kennis in het netwerk aanwezig?
- f. Wordt het netwerk vanuit uw organisatie gesteund? Geniet de aanpak steun en draagvlak?

#### Duurzaamheid

1. Wat verwacht u van de aanpak / netwerk voor de toekomst?
  - a. Is er een concreet eindpunt voor het netwerk?
  - b. Is er afgesproken wat er moet gebeuren over een bepaalde tijd? Is er een stip aan de horizon?
  - c. Verwacht u dat het netwerk over een aantal jaren nog steeds bestaat? Waarom wel / niet?

#### Netwerkmanagement

1. Op welke manier wordt het netwerk gestuurd?
  - a. Is er een netwerkmanager? / Is er een netwerklid dat sturend is?
    - i. Is deze officieel aangewezen? Of is dit zo gegroeid?
    - ii. Zo nee, hoe wordt er dan sturing gegeven aan het netwerk?
    - iii. Hoe belangrijk is de rol van de netwerk stuurder?
  - b. Zijn er afspraken gemaakt binnen het netwerk over de samenwerking?
    - i. Zijn er regels opgesteld met betrekking tot toetreding tot het netwerk?
    - ii. Zijn er werkafspraken gemaakt? Afspraken over hoe met elkaar te communiceren?
    - iii. Is er een bepaalde werkwijze afgesproken?
  - c. Worden er acties ondernomen om het vertrouwen in elkaar te vergroten?
    - i. Wat doet men bij conflicten?
    - ii. Vinden er ook gesprekken plaats die gericht zijn op elkaar beter leren kennen? Vergroten van vertrouwen?
  - d. Worden er acties ondernomen om ervoor te zorgen dat men op een lijn zit?
    - i. Wat doet men bij meningsverschillen?
    - ii. Worden er specifiek tactieken toegepast om iedereen op een lijn te krijgen?

#### Afsluitend

1. Wat is volgens u bepalend voor een effectief verloop van het netwerkproces? Zijn nog factoren die niet besproken zijn?