

# Netwerkanalyse

‘Veilig en Gezellig Uitgaan Weert’

Studenten: Holger Cliteur & Richard van de Snepscheut  
Studentnummers: 2057226 & 2066521  
Klas: HERKANSING BP H7  
Opleiding: Integrale Veiligheidskunde  
Academie: Academie voor Bestuur en Veiligheid (ABV)  
Tutoren: Hidde de Jong & Kees Roelofs

28 maart 2017, 's-Hertogenbosch

# Netwerkanalyse

‘Veilig en Gezellig Uitgaan Weert’

## Opdrachtnemers:

Holger Cliteur  
2057226  
Integrale Veiligheidskunde (IVK)

Richard van de Snepscheut  
2066521  
Integrale Veiligheidskunde (IVK)

## Onderwijsinstelling

Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch  
Academie voor Veiligheid & Bestuur  
Adres: Onderwijsboulevard 215  
Postcode: 5223 DE  
Plaats: 's-Hertogenbosch  
Telefoon: +31 (0) 885 257 500

Tutor: dhr. Hidde de Jong  
E-mailadres: h.dejong4@avans.nl

Tutor: dhr. Kees Roelofs  
E-mailadres: jksm.roelofs@avans.nl

28 maart 2017, 's-Hertogenbosch

## Voorwoord

---

Geachte lezer,

Voor u ligt de netwerkanalyse van het samenwerkingsverband rondom het thema 'Veilig en gezellig uitgaan Weert'.

Wij willen graag de volgende personen in het bijzonder bedanken voor de rol die ze speelden in de totstandkoming van dit product:

**Gemeente Weert**

Gerard van der Hoeven

**Politie Limburg Noord – District Midden-Limburg – Basiseenheid Weert**

Thijs Moonen

**Koninklijke Horeca Nederland afdeling Weert**

Richard Munten

**Stichting Bewoners Organisatie Binnenstad**

Léon Bouwels

**Sinvest B.V.**

Hans Schobre

Daarnaast gaat er dank uit naar Gerard Lenders en Dominique Riemersma van de gemeente Weert en Mustafa Celik van de politie Basiseenheid Weert.

Tot slot gaat er dank uit naar Hidde de Jong en Kees Roelofs van Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch.

## Samenvatting

---

Het convenant "Veilig en Gezellig Uitgaan Weert" ligt ten basis aan het samenwerkingsverband dat gefocust is op het terugdringen van overlast, drankmisbruik en drugshandel en drugsmisbruik op uitgaansgebieden en hun in- en uitvalswegen in Weert. Daarnaast ondervindt de samenwerking sturing vanuit de Drank- en Horecawet en het lokale beleid wat hierop gebaseerd is in de vorm van de Algemene Plaatselijke Verordening en het lokale horecabeleid.

De focus van het samenwerkingsverband ligt met name op hotspots van het uitgaansleven in Weert. In de praktijk betekent dit dat de aandacht met name gericht is op het centrum van Weert.

Aan dit samenwerkingsverband nemen verscheidene partners deel, waaronder de Gemeente Weert, de Politie, de Koninklijke Horeca Nederland, (natte) horecaondernemers in de binnenstad, de omwonenden, de Bewoners Organisatie Binnenstad, het Vincent van Gogh instituut en Sinvest B.V.

Het samenwerkingsverband komt gemiddeld eens per 2 maanden bijeen. Tijdens deze bijeenkomsten bespreken vertegenwoordigers van de partners de stand van zaken, de voortgang van de aanpak en eventuele problemen die zij hierbij ondervinden.

We hebben getracht een beeld te vormen van het samenwerkingsverband aan de hand van onze ervaringen in Weert, gesprekken en interviews met verschillende partners en de context waarin het samenwerkingsverband opereert.

Voor het analyseren hebben we gebruik gemaakt van literatuuronderzoek en de informatie uit voorgenoemde interviews. Het belangrijkste element dat gebruikt is bij de analyse is het model van Kaats & Opheij. Hiermee is gekeken naar de invalshoeken en indicatoren die een beeld schetsen van de gezondheid van de samenwerking.

Het algemene beeld dat wij verkregen was dat van een goed functionerende samenwerking waarbij en sprake was van draagvlak en onderling respect tussen de partners. Het is te definiëren als een functionele/ondernemende samenwerking met de gemeente in een regierol die met name inhoudsgericht is.

Uiteindelijk zijn er op basis van de interviews, literatuur en conclusie een aantal mogelijke maatregelen aangegeven die tot verbetering van de samenwerking en het bereiken van haar ambities zouden kunnen leiden.

De belangrijkste hiervan zijn het operationaliseren van doelen naar de in het beleid en convenant beschreven onderwerpen en deze doelen meetbaar maken, innoveren in maatregelen door nieuwe vertegenwoordigers van de betrokken partijen toe te voegen aan het horecaoverleg, het verbreden van de scope van de samenwerking en het eventuele gebruik van interventiestrategieën op het gebied van het gezamenlijk opstellen van een visie en ambitie voor de eventuele nieuwe doelstellingen en het reflecteren op de samenwerking in een jaarlijks evaluatiemoment.

# Inhoudsopgave

---

## Voorwoord

## Samenvatting

### Hoofdstuk 1: Onderzoeksopzet

**blz. 6**

- 1.1 Inleiding blz. 6
- 1.2 Situatieschets blz. 6
- 1.3 Doelstelling & probleemstelling blz. 7
- 1.4 Hoofdvraag & deelvragen blz. 7
- 1.5 Onderzoeksplan blz. 8
- 1.6 Afbakening blz. 8
- 1.7 Operationalisatieschema blz. 9

### Hoofdstuk 2: Netwerk

**blz. 10**

- 2.1 Inleiding blz. 10
- 2.2 Aanleiding blz. 10
- 2.3 Doel van de samenwerking blz. 10
- 2.4 Taken en verantwoordelijkheden blz. 13
- 2.5 Netwerkanalyse blz. 18
- 2.6 Belangen blz. 22

### Hoofdstuk 3: Analyse van de samenwerking

**blz. 23**

- 3.1 Inleiding blz. 23
- 3.2 Beschrijving model Kaats en Opheij blz. 23
- 3.3 Toepassing model Kaats en Opheij blz. 24

### Hoofdstuk 4: Conclusies

**blz. 30**

### Hoofdstuk 5: Aanbevelingen

**blz. 31**

## Literatuurlijst

## Hoofdstuk 1: Onderzoeksopzet

---

### 1.1 Inleiding

Dit onderzoek is gericht op het in kaart brengen van een netwerk van publieke en private partijen die samenwerken rondom een veiligheidsthema. De samenwerking is geborgd door middel van een samenwerkingsconvenant, waarin minimaal vier partijen betrokken zijn.

Het onderzoek bestaat uit een beschrijving van het netwerk, het doel van het netwerk, de betrokken partijen en de belangen van de actoren. Er zijn met vier vertegenwoordigers van actoren interviews gehouden. Op basis van de beschrijving van het netwerk en de interviews is het netwerk geanalyseerd met behulp van het model van Kaats en Opheij. Dit model is beschreven in het onderzoek.

Het onderzoek heeft betrekking op het samenwerkingsconvenant 'Veilig en gezellig uitgaan Weert'.

### 1.2 Situatieschets

In het Integraal Veiligheidsbeleid 2011-2014 (gemeente Weert, 2010) was veilig uitgaan als één van de drie veiligheidsprioriteiten opgenomen. Ter bevordering van de veiligheid gedurende het uitgaan en verbetering van de objectieve veiligheid in het centrum en de binnenstad is in 2014 het convenant 'Veilig en gezellig uitgaan Weert' in werking getreden. De bij dit convenant aangesloten partijen zijn:

- I. De gemeente Weert, hierna: 'de gemeente';
- II. Politie Limburg-Noord – District Midden-Limburg – Basiseenheid Weert-Nederweert, hierna: 'de politie';
- III. Koninklijke Horeca Nederland afdeling Weert, hierna: 'de KHN';
- IV. (Natte) horecaondernemers in de binnenstad, hierna 'de horeca';
- V. Straat-/appartementencomplexvertegenwoordigers Kasteelsingel/Kasteelplein, Hoogstraat en Hegstraat, hierna: 'de omwonenden';
- VI. Bewoners Organisatie Binnenstad, hierna: 'de BOB';
- VII. Vincent van Gogh Instituut voor geestelijke gezondheidszorg, hierna: 'het VvGi';
- VIII. Sinvest B.V., hierna: 'Sinvest'.

Het doel van het netwerk is beschreven als volgt (gemeente Weert, 2013):

*'Het leveren van een bijdrage aan een gezellig, veilig en aantrekkelijk uitgaansklimaat in de gemeente Weert.'*

De betrokken partijen hebben samen deze doelstelling, maar hebben ondertussen verschillende (individuele, mogelijk niet onderling gedeelde) belangen bij de verwezenlijking van dit doel.

De gemeente Weert heeft bij veilig uitgaan in Weert belangen als: imago van de gemeente, de verantwoordelijkheid van de burgemeester voor de openbare orde (art. 171 Gemeentewet) en het dragen van zorg voor de inwoners van de gemeente.

De politie heeft belang bij een veilig uitgaansgebied in de uitoefening van de politietaken - zowel preventief als repressief - en de veiligheid van de burgers én haar eigen werknemers. Hieronder valt onder andere het voorkomen en tegengaan van drugsverkoop en -overlast.

De KHN heeft belang bij veilig uitgaansgebied omdat zij zich als de branchevereniging van de horeca inzet voor een toekomstbestendige horeca en opkomt voor de belangen van haar leden (KHN, z.d.). Echter is de KHN een soort 'tussenpersoon' tussen de partijen, met name voor de horeca, bewoners en gemeente.

De natte horecaondernemers bestaan uit uitbaters van uitgaansgelegenheden en evenementenorganisatoren, in dit geval voor het centrum van Weert. Zij hebben met name commerciële belangen, maar ook belangen op veiligheidsgebied en aantrekkelijkheid en imago van de stad/gemeente Weert.

De omwonenden hebben belang bij een minimalisatie van de mate van overlast die wordt veroorzaakt door uitgaanspubliek en horecaondernemers. Uitgaansoverlast is een breed begrip; enkele voorbeelden zijn wildplassen, geluidsoverlast en vandalisme.

De BOB komt op voor de belangen van de bewoners van de binnenstad en vertegenwoordigd hen in het samenwerkingsverband. Hierin worden de belangen van de horeca echter wel meegenomen. De BOB is ook vertegenwoordigd in het centrummanagement.

Het VvGI is een instelling gericht op het behandelen van personen met een behoefte aan geestelijke gezondheidszorg en verslaving. Zij biedt zowel psychische als psychiatrische zorg aan met name jongeren en jongvolwassenen in Noord- en Midden-Limburg.

Sinvest is een particuliere organisatie welke boa's opleidt en op aanvraag van gemeenten inzet ter ondersteuning van de gemeentelijke handhaving. Medewerkers van Sinvest behartigen de belangen van de betreffende gemeente, afhankelijk van de algemene plaatselijke verordening en het lokale gemeentelijke beleid.

### **1.3 Doelstelling & probleemstelling**

Het doel van dit onderzoek is het beschrijven en analyseren van het netwerk door middel van het in kaart brengen van actoren en belanghebbenden. De samenwerking wordt beoordeeld op de uitgangspunten van het model van Kaats en Opheij, waarna er aanbevelingen gedaan worden op basis van de bevindingen.

### **1.4 Hoofdvraag en deelvragen**

Hoofdvraag:

Hoe kan de samenwerking tussen de bij het netwerk betrokken partijen rondom het veiligheidsthema 'Veilig en gezellig uitgaan Weert' verbeterd worden aan de hand van het model van Kaats en Opheij?

Deelvragen:

- I. Welk doel ligt er ten grondslag aan dit samenwerkingsverband?
- II. Welke actoren zijn er betrokken in het netwerk rondom het veiligheidsthema 'Veilig en gezellig uitgaan Weert'?
- III. Wat zijn taken en verantwoordelijkheden van de betrokken actoren?

- IV. Wat zijn de belangen van de betrokken actoren?
- V. Hoe is er vorm gegeven aan de samenwerking?

## 1.5 Onderzoeksplan

Voor de totstandkoming van dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van literatuur omtrent uitgaan in Weert en de handhaving van de openbare orde. In het verleden lag er een convenant ten grondslag aan de samenwerking tussen partijen (convenant 'Veilig en gezellig uitgaan Weert 2014-2015'). Dit convenant is echter niet meer van toepassing, omdat de gemaakte afspraken, doelstellingen en werkvormen opgenomen zijn in beleid van de gemeente Weert. Dit beleid is vertaald in het 'Preventie- en handhavingsplan Drank- en Horecawet Weert 2015-2018' (gemeente Weert, 2015) en het 'Alcohol handhavingsstappenplan Weert 2015-2018' (gemeente Weert, 2015).

Naast het gebruik van bovenstaande literatuur zullen er interviews afgenomen worden met de heer Gerard van der Hoeven, het afdelingshoofd van de afdeling Vergunningen, Toezicht en Handhaving (hierna: VTH) van de gemeente Weert, de heer Richard Munten van de KHN, de heer Leon Bouwels van de stichting BOB en de heer Thijs Moonen, wijkagent Centrum Weert.

Gerard van der Hoeven: 7 maart 2017.  
Richard Munten: 15 maart 2017.  
Thijs Moons: 21 maart 2017.  
Leon Bouwels 22 maart 2017.

Ter beoordeling van het samenwerkingsverband zal er gebruik gemaakt worden van het model van Kaats en Opheij (2012).

## 1.6 Afbakening

Het onderzoek is gericht op het netwerk wat geformeerd is rondom het veiligheidsthema 'veilig uitgaan' en waarvan de samenwerking is vastgelegd in het 'Convenant Veilig en gezellig uitgaan Weert 2014-2015' (2014).

Het convenant Veilig en gezellig uitgaan Weert 2014-2015 (2014) is gericht op het treffen van maatregelen om 'veiliger uitgaan' in Weert te realiseren. Deze maatregelen treffen zich op de volgende onderdelen van veilig uitgaan:

- I. Terugdringen en beheersbaar maken van drugshandel en -gebruik tijdens het uitgaan;
- II. Afname (overmatig) alcoholgebruik;
- III. Afname van de overlast van vertrekkend uitgaanspubliek.

In het Preventie- en handhavingsplan Drank- en Horecawet Weert 2015-2018 (gemeente Weert, 2015) is opgenomen dat de doelgroep bestaat uit jongeren en jongvolwassenen tot 24 jaar oud.



## 1.7 Operationalisatieschema

Begrip	Definitie
Netwerk	Een samenwerkingsverband van drie of meer actoren, die van elkaar afhankelijk zijn om gezamenlijk een bepaald doel te behalen (Boddé, 2016).
Overlast uitgaanspubliek	Overlast die veroorzaakt wordt door (vertrekkend) uitgaanspubliek, zoals (maar niet gelimiteerd tot) wildplassen, vandalisme en geluidsoverlast.

## Hoofdstuk 2: Netwerk

---

### 2.1 Inleiding

Het netwerk wat in de gemeente Weert geformeerd is rondom het thema 'veilig en gezellig uitgaan' wordt in dit hoofdstuk uitgebreid beschreven. Het eerste onderwerp is de aanleiding van het samenwerkingsverband. Vervolgens wordt de doelstelling beschreven. De laatste paragrafen zijn besteed aan een verdiepende beschrijving van de actoren in het netwerk. Deze beschrijving omvat de taken en verantwoordelijkheden per partij en de belangen per individuele partij.

### 2.2 Aanleiding

De aanleiding voor de samenwerking bestaat uit het gedeelde belang van veilig en gezellig uitgaan in Weert van de deelnemende partijen. De betreffende partijen kwamen elkaar gedurende de jaren voorafgaand aan het convenant 'Veilig en gezellig uitgaan Weert 2014-2015' (gemeente Weert, 2013) veelvuldig tegen in een individuele setting. Dit gebeurde in een breder scala aan onderwerpen, waaronder veiligheid in het uitgaansgebied, maar bijvoorbeeld ook in het realiseren van voldoende garderobe-ruimte en het aanbieden van een mobiele fietsenstalling.

Om een officiële basis onder de samenwerking te leggen en in plaats van de 'één-op-één' vorm van samenwerking door te zetten maar vanuit elkaar gedeelde belang in te zetten op beleid omtrent veilig en gezellig uitgaan is in 2013 het convenant 'Veilig en gezellig uitgaan Weert' opgesteld door de gemeente Weert.

Dit convenant gaf een basis aan individuele samenwerkingen tussen de partijen zoals benoemt in hoofdstuk 1.2. Echter hebben niet alle beoogde betrokkenen van de vertegenwoordigde partijen het convenant ondertekend. Dit betrof horecaondernemers die geen tijd of zin hadden, of die het niet eens waren met de inhoud van het convenant.

Het convenant had betrekking op de periode 2014-2015 en vervolgens is besloten om het convenant niet te verlengen. De samenwerkingsvorm en overlegstructuur die in het convenant geborgd was, is echter blijven bestaan.

### 2.3 Doel van de samenwerking

Doelstellingen van het huidige beleid, als geformuleerd in het Preventie en handavingsplan Drank- en Horecawet Weert 2015-2018 (gemeente Weert, 2015) zijn gericht op twee thema's, als benoemd in artikel 43a van de Drank- en Horecawet:

1. Afname van alcoholgebruik en de schadelijke gevolgen van alcoholgebruik onder de 18 jaar;
2. Afname van dronkenschap (met name tijdens uitgaansavonden in het publieke domein).

In het Preventie- en handavingsplan Drank- en Horecawet Weert 2015-2018 (gemeente Weert, 2015) is de volgende ambitie met betrekking tot deze twee doelen gesteld:

'De ambitie van dit beleidsplan is dat jongeren op een zo gezond en veilig mogelijke wijze kunnen opgroeien, zodat hun talenten zo optimaal mogelijk tot ontwikkeling kunnen komen.'

Om deze ambitie te realiseren is er in het Preventie- en handhavingsplan Drank- en Horecawet Weert 2015-2018 (gemeente Weert, 2015) gekozen voor de volgende acties, opgesplitst in de doelgebieden 'setting' en 'doelgroep':

### **Setting**

De naleving van de leeftijdsgrens voor alcoholverkoop stijgt in: supermarkten, slijterijen, sportverenigingen, jongerencentra, horeca, evenementen en overige;

De naleving van het niet schenken aan personen in kennelijke staat van dronkenschap stijgt in: sportverenigingen, jongerencentra, horeca, evenementen en overige;

Het aantal jongeren tussen de 15 en 18 jaar dat een aankoop poging voor alcohol heeft gedaan daalt van: supermarkten, slijterijen, sportverenigingen, jongerencentra, horeca, evenementen en overige;

Het aantal jongeren tussen de 15 en 18 jaar dat de afgelopen maand alcohol heeft gedronken daalt.

### **Doelgroep**

Het aantal jongeren tussen de 15 en de 18 jaar dat de afgelopen maand dronken is geweest daalt;

Het aantal jongeren tussen de 15 en de 18 jaar dat van de ouders niet mag drinken stijgt;

Het aantal jonge mensen onder de 25 jaar dat het afgelopen jaar is opgenomen met een alcoholintoxicatie daalt.

Om de mate waarin deze doelen behaald worden te meten is er in 2015 een nulmeting gedaan. De cijfers van de nulmeting zullen in de toekomstige evaluatie vergeleken worden met cijfers van 2018 om tot een conclusie te komen over de effectiviteit van de getroffen acties.

In het Preventie- en handhavingsplan Drank- en Horecawet Weert 2015-2018 (gemeente Weert, 2015) is er sprake van een risicoanalyse en een interventiestrategie. De risicoanalyse is bedoeld om hotspots in kaart te brengen. De interventiestrategie is omschreven als volgt:

*"De kern van de interventiestrategie is gebaseerd op de beleidspijlers handhaving, regelgeving en educatie. De risicoanalyse bepaalt in welke mate op een specifieke pijler wordt ingezet en welke setting de meeste aandacht krijgt. De risicoanalyse is dus niet bedoeld om te bepalen welke interventies er worden ingezet, maar waar, wanneer en hoe interventies het beste kunnen worden ingezet. Op basis van de uitkomsten kan de uitvoeringsstrategie worden bepaald en bovendien in opvolgende jaren worden verfijnd en bijgestuurd."*

Onderstaande figuur biedt een overzicht van de te treffen maatregelen per beleidspijler.

**Tabel 3: Maatregelenmix per setting**

<b>Setting</b>	<b>Educatie / Preventie</b>	<b>Regelgeving door gemeente</b>	<b>Handhaving / Toezicht</b>
<b>Detailhandel</b>	- Nalevings-communicatie - Training caissières - Communicatie over DHW en alcoholregels	-	-Toezicht leeftijdsgrenzen
<b>Horeca/ evenementen</b>	-Nalevings-communicatie -Training barpersoneel - Communicatie over DHW en alcoholregels	- Aanvullende eisen tav ontheffing DHW bij evenementen - Happy hours beperken - Convenant Veilig en Gezellig Uitgaan	-Toezicht leeftijdsgrenzen -Toezicht doorschenken -Handhavingsstappenplan
<b>Thuis/ouders</b>	-Alcoholopvoeding -Uitgaansopvoeding - Communicatie over DHW en alcoholregels	-	-
<b>Sport/ Jongerencentra</b>	-Training barvrijwilligers -Nalevings-communicatie - Communicatie over DHW en alcoholregels	Schenktijden beperken via Drank- en Horeca verordening	-Toezicht leeftijdsgrenzen -Toezicht doorschenken -Handhavingsstappenplan
<b>Scholen</b>	- Overleg scholen over alcoholvoorlichting aan ouders - Communicatie over DHW en alcoholregels	-	Toezicht schoolfeesten door organisator
<b>Openbare ruimte</b>	Campagne	Regels APV drankgebruik op straat	Toezicht openbare dronkenschap

Maatregelenmix per setting (gemeente Weert, 2015)

Naast bovengenoemde doelstellingen is het Preventie- en handhavingsplan Drank- en Horecawet Weert 2015-2018 (gemeente Weert, 2015) het (verouderde) convenant 'Veilig en gezellig uitgaan Weert 2014-2015' (gemeente Weert, 2013) opgenomen. De in dit benoemde convenant beschreven doelen worden hieronder behandeld.

Het samenwerkingsconvenant veilig en gezellig uitgaan Weert heeft een drietal duidelijk geoperationaliseerde doelen met daarin een rolverdeling voor de betrokken actoren. De doelen worden duidelijk benoemd en meetbaar gemaakt. Ook wordt benoemd waar de informatie voor de metingen gevonden kan worden. In dit hoofdstuk worden de drie doelen en de bijbehorende rolverdelingen uitgewerkt. De onderstaande lijst van prioriteiten, actoren en maatregelen is (deels) overgenomen uit het Convenant Veilig en Gezellig Uitgaan Weert 2014-2015 (gemeente Weert, 2013).

### **Prioriteit 1: Terugdringen en beheersbaar maken van drugshandel en drugsgebruik tijdens het uitgaan**

- Het terugdringen van drugshandel en drugsgebruik is een belangrijk doel om het uitgaan veilig en gezellig te houden. Onder uitgaanspubliek worden opwekkende drugs zoals cocaïne gebruikt om langer door te kunnen gaan. Een deel van het uitgaanspubliek gebruikt deze middelen dan ook puur recreatief. Dit heeft echter tot gevolg dat er tijdens het uitgaan ook drugs gekocht worden door deze recreatieve gebruikers. Vanzelfsprekend werkt dit drugshandelaren in de hand. Drugshandel brengt veiligheidsrisico's met zich mee en moet dus, bij

gebrek aan mogelijkheden tot volledige uitbanning, teruggedrongen worden en beheersbaar gemaakt worden.

- Om dit doel meetbaar te maken is het aantal drugsgerelateerde incidenten in 2013 als nulmeting genomen. Dit waren er 15. Het doel is een vermindering van 2 incidenten per jaar. Dit wordt gecontroleerd door het raadplegen van de politiecijfers met betrekking tot incidenten onder de noemer "overlast in verband met drugs", "aantreffen drugs" en "overige drugsdelicten".

### **Prioriteit 2: Afname (overmatig) alcoholgebruik**

- (Overmatig) gebruik van alcohol is beide een veiligheidsrisico en een gezondheidsrisico. Het samenscholen van groepen jongeren die zichtbaar onder invloed zijn kan intimiderend zijn voor het andere uitgaanspubliek. Daarnaast staat alcohol vaak in verband met overlast zoals geweld, vandalisme, geluidsoverlast en wildplassen. Deze feiten maken het terugdringen van (overmatig) alcoholgebruik een prioriteit bij het creëren van een gezellige en veilige uitgaansplek.
- De nulmeting bij dit doel is het aantal gevallen van hinderlijk drankgebruik (23) en openbaar dronkenschap (16) in 2013. Het uitgangspunt is een jaarlijkse daling van 10%. Door het bijhouden van de meldingen en constatering van de politie en de BOA's kan gecontroleerd worden of dit doel bereikt wordt.

### **Prioriteit 3: Afname van de overlast van vertrekkend uitgaanspubliek**

- Een uitgaansgebied brengt altijd wel vormen van overlast met zich mee. Het is echter zaak om deze zoveel mogelijk te beperken. Dit kan het beste bereikt worden als alle partners een steentje bijdragen. Op die manier kan er een balans gevonden worden tussen de belangen van bewoners en die van ondernemers. De grootste vormen van overlast zijn foutief parkeren aan het kasteelplein, het lawaai van de vertrekkende auto's vanuit het kasteelplein en de uitvalswegen van het centrum en wildplassen. Tot wildplassen wordt gerekend het urineren in de openbare ruimte op andere plaatsen dan een toilet/urinoir.
- Het doel achter deze prioriteit is het verminderen van overlast door vertrekkend uitgaanspubliek. Door de nulmeting in 2014 (een enquête onder bewoners) te vergelijken met een enquête uit 2015 kan gekeken worden of de overlast daadwerkelijk verminderd is. Ook wordt gekeken naar het aantal gemelde incidenten met betrekking tot wildplassen. In 2013 waren dit er 97. Het doel is een afname naar 90 in 2014 en naar 80 in 2015. De informatie over dit doel kan gehaald worden uit het overzicht van meldingen en constatering door aan/door politie en BOA's.

## **2.4 Taken en verantwoordelijkheden**

Ter realisatie van de doelen in het Preventie- en handavingsplan Drank- en Horecawet Weert 2015-2018 (gemeente weert, 2015) is er gekozen voor een programmatische aanpak wat betreft handavingsactiviteiten. Deze aanpak bestaat uit de volgende stappen:

1. Hotspots inventariseren;
2. Interventiestrategie bepalen;
3. Uitvoeren van interventiestrategie;
4. Effectmeting en evaluatie.

Bij de uitvoering van handavingsactiviteiten ligt de aandacht bij: 'leeftijdsgrens 18 jaar' en 'dronkenschap/doorschenken'.

## **1. Hotspots inventariseren**

Hotspots zijn de locaties waar alcoholhoudende drank geschonken/verstrekt wordt aan jongeren tot 25 jaar. Deze zijn middels een risicoanalyse in kaart gebracht, waarbij er een verschil wordt gemaakt in professionals met een structureel karakter (horeca, evenementen, slijterijen, sportkantines en supermarkten) én semi-/non professionals, meestal met een tijdelijk karakter (evenementen, jongerencentra, openbare ruimte, scholen en sportkantines).

Per hotspot wordt de kans op het overtreden van de Drank- en Horecawet in kaart gebracht.

## **2. Interventiestrategie bepalen**

Op basis van de hotspots en risicoanalyse wordt er geprioriteerd tussen de leeftijdsgrens en het schenken van drank (aan dronken personen). Vervolgens worden er controles gehouden. Deze controles bestaan uit een basiscontrole (controle op vergunning en aanwezigheid van een leidinggevende) of een leeftijdsgrens/dronkenschap inspectie.

## **3. Uitvoeren van interventiestrategie**

De interventiestrategie vindt plaats in de vorm van een controle, in het geval van het Preventie- en handhavingsplan is dit een leeftijdsgrens/dronkenschap inspectie.

## **4. Effectmeting en evaluatie**

Het effect van de interventie op naleving van leeftijdsgrens/dronkenschap wordt gemeten aan de hand van een nalevingsonderzoek, wat eenmaal per twee jaar plaatsvindt.

Naast handhavingsactiviteiten zijn er regelgevende activiteiten opgenomen in het Preventie- en handhavingsplan Drank- en Horecawet Weert 2015-2018 (gemeente Weert, 2015). Deze activiteiten zijn gericht op het terugdringen van alcoholproblematiek en bestaan uit het beperken van zogenaamde 'happy hours', het stellen van voorwaarden aan evenementen en het beperken van de schenktijden van paracommercie.

Tot slot zijn er in het Preventie- en handhavingsplan Drank- en Horecawet Weert 2015-2018 (gemeente Weert, 2015) educatieve/communicatieve activiteiten vastgelegd. Deze activiteiten zijn gericht op preventie en hebben betrekking op de omgeving van de doelgroep. Deze omgeving bestaat uit drie partijen, namelijk: alcoholverstrekkers, ouders en scholen.

Onder alcoholverstrekkers worden onder andere verstaan (maar niet gelimiteerd tot): horecaondernemers, portiers, barpersoneel en caissières.

Alcoholverstrekkers dienen zich bewust te zijn van de eigen verantwoordelijkheden, juist handelen en het omgaan met weerstand van klanten. Hiervoor zijn een aantal trainingsprogramma's ontworpen. Wanneer er een tweede overtreding op deze zaken door alcoholverstrekkers wordt vastgesteld, kunnen zij verplicht worden om deel te nemen aan deze trainingen.

Er zijn verschillende vormen van communicatie tussen gemeente en alcoholverstrekkers, gericht op communicatie omtrent naleving van wetgeving, educatieve communicatie en uitleg met betrekking tot regels, dreigende communicatie over controles, sancties en mate van toezicht en normatieve communicatie, gericht op het geven van aandacht aan alcoholverstrekkers die de wetgeving op een goede manier naleven.

De rol van het onderwijs ligt met name in het geven van goede voorlichting en aandacht voor regels met betrekking tot alcohol gedurende schoolactiviteiten.

De ouders hebben een rol in de preventie van alcoholgebruik door kinderen door regels te stellen aan alcoholgebruik en de invloed op de aanwezigheid van alcohol in huis. Daarnaast spelen ouders een belangrijke rol in de uitgaansopvoeding van kinderen, door afspraken te maken met kinderen over de uitgaansfrequentie en -tijden.

Naast de rollen van alcoholverstrekkers, scholen en ouders zijn er nog preventieprogramma's van de volgende partners:

'Gezonde en veilige school', een programma van de GGD en het VvGI wat wordt uitgevoerd op het voortgezet onderwijs, gericht op de uitvoering van drank- en drugspreventie.

'Lekker Friz', een regionale campagne wat in Weert wordt ingezet als communicatiemiddel omtrent alcohol en veiligheid (gemeente Weert, 2015). Deze campagne vindt plaats in meerdere Limburgse gemeenten en wordt uitgevoerd in samenwerking met de politie, GGD en het VvGI.

'NIX18-campagne', een landelijke campagne, opgezet door het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. De campagne moet bijdragen aan het verminderen en voorkomen van drankgebruik en rookwaar onder jongeren onder de 18 jaar door ouders te wijzen op het belang van het maken van afspraken met kinderen.

'Het Centrum voor Jeugd en Gezin Leudal-Nederweert-Weert', een organisatie waar jongeren, ouders maar ook professionals terecht kunnen met vragen over onder andere alcohol- en drugsgebruik.

Tot slot is er nog het 'Convenant Veilig en Gezellig Uitgaan Weert' (gemeente Weert, 2013). Hierin zijn de volgende concrete taken en verantwoordelijkheden geformuleerd van de deelnemende partijen per doel (zie hoofdstuk 2.3):

<b>Prioriteit 1: Terugdringen en beheersbaar maken van drugshandel en drugsgebruik tijdens het uitgaan.</b>	
<b>Partij</b>	<b>Taken en verantwoordelijkheden</b>
Gemeente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zet in op preventiemaatregelen met name gericht op jongeren (Integraal alcohol- en drugsbeleid voor jongeren in de gemeenten Leudal, Nederweert en Weert). De uitwerking zal plaatsvinden in het "preventie- en handavingsplan alcohol" conform artikel 43a van de Drank- en Horecawet.</li> <li>• Treedt, in het kader van het convenant Veilige School, in overleg met scholen over het organiseren van drugsvoorlichting.</li> <li>• Organiseert, in samenspraak met KHN en Vincent van Gogh, twee keer per jaar een opleiding voor horecapersoneel over het herkennen van drugshandel en -gebruik.</li> <li>• Organiseert in 2014, in samenspraak met horeca, politie en Vincent van Gogh een "horeca oriëntatie tocht met ouders": een voorlichtingsavond over uitgaan (alcohol, drugs, geweld en handhaving) voor ouders van (toekomstig) uitgaande jeugd.</li> <li>• Deelt, in samenspraak met de politie, informatie over drugshandel en -gebruik (bijvoorbeeld aantallen opnames en processen verbaal).</li> </ul>



VvGI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiseert, in samenspraak met KHN en gemeente, twee keer per jaar een opleiding voor horecapersoneel over het herkennen van drugshandel en -gebruik.</li> <li>• Organiseert in 2014, in samenspraak met horeca, politie en gemeente een "horeca oriëntatie tocht met ouders": een voorlichtingsavond over uitgaan (alcohol, drugs, geweld en handhaving) voor ouders van (toekomstig) uitgaande jeugd.</li> </ul>
Horeca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dragen hun standpunt tegen de handel in en gebruik van drugs duidelijk uit. Voeren een zero-tolerance beleid op het gebied van drugsbezit, drugsgebruik en drugshandel.</li> <li>• Zien consequent toe op dit zero-tolerance beleid.</li> <li>• Maken zich de vaardigheden eigen die nodig zijn om drugshandel en -gebruik te herkennen en er competent op te reageren.</li> <li>• Werken mee aan voorlichtingsactiviteiten tegen drugsgebruik en wapenbezit.</li> <li>• Verbreken arbeidsrelaties met medewerkers die geheel of gedeeltelijk betrokken blijken te zijn bij drugshandel.</li> <li>• Nemen stappen ter voorkoming van drugsgebruik binnen hun inrichtingen.</li> </ul>
Politie/boa's	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controleert op drugshandel en -gebruik.</li> <li>• Reageert op klachten of verzoeken om assistentie van de horeca over geconstateerde handel in of gebruik /van drugs in de horeca-inrichting.</li> <li>• Stelt bij signalen of tips over vermeende handel in of gebruik van drugs in een inrichting of de omgeving daarvan, een onderzoek in en koppelt het resultaat hiervan terug aan de melder. Ook wordt de burgemeester met het oog op eventuele bestuurlijke maatregelen hierover geïnformeerd.</li> <li>• Maakt afspraken met de horecaondernemers onder meer over het inleveren van aangetroffen drugs.</li> </ul>

<b>Prioriteit 2: Afname (overmatig) alcoholgebruik</b>	
<b>Partij</b>	<b>Taken en verantwoordelijkheden</b>
Gemeente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zet in op preventiemaatregelen met name gericht op jongeren (Integraal alcoholen drugsbeleid voor jongeren in de gemeenten Leudal, Nederweert en Weert). Bijvoorbeeld door het verspreiden van factsheets. De uitwerking zal plaatsvinden in het "preventie- en handavingsplan alcohol" conform artikel 43a van de Dranken Horecawet.</li> <li>• Treedt, in het kader van het covenant Veilige School, in overleg met scholen over het organiseren van alcoholvoorlichting.</li> <li>• Organiseert in 2014, in samenspraak met horeca, politie en Vincent van Gogh een "horeca oriëntatie tocht met ouders".</li> <li>• Maakt zo nodig gebruik van mogelijkheden tot beperking van verkoop alcoholhoudende drank met door happy hours in de horeca en met stuntprijzen in winkels.</li> <li>• Voert een actief beleid in de handhaving van paracommerciële activiteiten (oneigenlijk gebruik vergunning) en illegale horeca.</li> </ul>



Horeca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De ondernemer draagt er zorg voor dat de wettelijke bepalingen ten aanzien van de verstrekking van alcoholhoudende drank aan minderjarigen consequent worden nageleefd. Zo wordt aan personen jonger dan 18 jaar in het geheel geen alcohol verstrekt.</li> <li>• De ondernemer weert consequent personen uit zijn zaak die in kennelijke staat van dronkenschap zijn. Aan in de zaak aanwezige personen wordt geen alcoholhoudende drank meer geschonken wanneer deze in kennelijke staat van dronkenschap zijn of dreigen te geraken.</li> <li>• De horecaondernemer biedt faciliteiten en medewerking aan professionals om voor medewerkers en klanten voorlichtingsactiviteiten te organiseren over verantwoord alcoholgebruik.</li> <li>• De ondernemer maakt geen gebruik van happy hours waarbij alcoholhoudende drank tegen stunt prijzen te koop worden aangeboden.</li> </ul>
Politie/boa's	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reageert (zo snel mogelijk) op klachten of verzoeken om assistentie van de horeca, bewoners en uitgaanspubliek inzake (overmatig) alcoholgebruik.</li> <li>• In de gevallen van daadwerkelijk geconstateerde openbare dronkenschap wordt consequent een proces-verbaal opgemaakt.</li> </ul>

<b>Prioriteit 3: Afname van de overlast van vertrekkend uitgaanspubliek</b>	
<b>Partij</b>	<b>Taken en verantwoordelijkheden</b>
Gemeente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Houdt twee enquêtes onder de bewoners in de binnenstad: een nulmeting in 2014 en een meting in 2015.</li> <li>• Brengt voorstel in de lokale driehoek (gemeente, politie en openbaar ministerie) voor het houden van een aantal gezamenlijke acties door politie en BOA's tegen geluidsoverlast.</li> <li>• Organiseert "Horeca oriëntatie tocht met ouders" in samenwerking met Vincent van Gogh.</li> <li>• Treedt, in het kader van het convenant Veilige School, in overleg met scholen over het organiseren van een voorlichting "Gedragsregels bij het uitgaan".</li> <li>• Onderzoekt de mogelijkheden tot het opleggen van alternatieve straffen door bureau Halt (bijvoorbeeld het schoonmaken van portieken als straf voor wildplassen).</li> <li>• Draagt zorg voor plaatsing van voldoende urinoirs in het uitgaanscentrum om het wildplassen tegen te gaan.</li> <li>• Neemt het initiatief tot het organiseren van concrete acties, bijvoorbeeld door middel van themaweken.</li> </ul>
Horeca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De horecaondernemer(s)/leidinggevende(n) ziet/zien erop toe dat het komende en gaande publiek zich rustig gedraagt.</li> <li>• Horecaondernemers die beschikken over een ontheffing verruimde openingstijd en &gt;250 bezoekers kunnen ontvangen, dienen een gecertificeerde portier aanwezig en/of tot hun beschikking te hebben op die momenten dat er ook gemeentelijke toezichthouders / BOA's in het uitgaansgebied aanwezig zijn.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle horecaondernemers zorgen ervoor dat er, conform de inrichtingseisen in de Drank- en Horecawet, minimaal twee, voor dames en heren volledig van elkaar gescheiden, toiletten zijn. Er mag geen sprake zijn van consumptieverplichting voor het gebruik.</li> </ul>
Politie/boa's	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Op vrijdagnacht is de politie met minimaal twee politieagenten in de binnenstad aanwezig om toezicht te houden. Tijdens de zaterdagnacht is de politie met vier agenten aanwezig. De BOA's zijn op beide avonden met een koppel van twee personen aanwezig.</li> <li>• Politie en BOA surveilleren zichtbaar in uniform in en rondom de binnenstad, tenzij naar de mening van de politie bijzondere omstandigheden aanleiding geven om op een andere wijze te surveilleren.</li> <li>• Men reageert zo snel mogelijk op klachten of aanvragen van assistentie van de horecaondernemers en bewoners. Hiervoor zijn de Boa's rechtstreeks telefonisch bereikbaar.</li> <li>• Treedt consequent op tegen wildplassers en andere vervuilers in het openbaar gebied.</li> </ul>

## 2.5 Netwerkanalyse

### Gemeente Weert

De gemeente Weert is betrokken als regisseur en deelnemer. De gemeentelijke organisatie heeft de wettelijke taak om de openbare orde en veiligheid van haar inwoners in haar gemeente te waarborgen. Om de waarborging van uitgaansveiligheid vorm te geven is er door de gemeente beleid gemaakt wat gericht is op uitgaan en de handhaving hiervan. Het afgeven van vergunningen aan horecagelegenheden wordt door medewerkers vergunningen van de afdeling VTH gedaan. De controle, het toezicht en de handhaving van het beleid door de gemeente wordt uitgevoerd door de boa's en toezichthouders.

### Politie

De politie is belast met handhaving van de openbare orde en veiligheid. Zij is hierin met name vertegenwoordigd in de repressieve kant van de handhaving: opsporing. De politie heeft een rol in de opsporing en bewijslastverzameling van crimineel gedrag van uitgaanspubliek. Daarnaast is de politie betrokken bij het realiseren van veilig uitgaan door het tegengaan van (illegale) drugsverkoop en drugsgebruik.

### Sinvest B.V.

Sinvest B.V. is een bedrijf wat particuliere boa's en toezichthouders opleidt en deze inzet op aanvraag van gemeenten. In Weert zijn er ieder uitgaansmoment boa's en/of toezichthouders van Sinvest aanwezig in het uitgaansgebied. Deze boa's en/of toezichthouders zijn belast met dezelfde taken als de gemeentelijke boa's en/of toezichthouders. Daarnaast maken zij rapportage op van het verloop van het uitgaan, evenals opmerkelijke gebeurtenissen en bevindingen. Deze rapportage wordt wekelijks aangeleverd aan de gemeente.

## **KHN**

De KHN afdeling Weert is betrokken bij het samenwerkingsverband als vertegenwoordiger van de betrokken horecaondernemers in de gemeente Weert, maar ook als tussenpersoon voor ondernemers en andere partijen en als adviseur. De KHN vertegenwoordigd daarom de belangen van iedere deelnemende partij.

## **(Natte) Horeca**

De natte horeca (horecagelegenheden waar alcohol wordt geschonken, uitgaansgelegenheden, evenementorganisaties) zijn betrokken vanuit de faciliterende rol in het uitgaan in Weert. Niet alle (natte) horecagelegenheden zijn betrokken bij het samenwerkingsverband; met name de uitgaansgelegenheden zijn vertegenwoordigd.

## **BOB**

De BOB vertegenwoordigd de bewoners van de binnenstad van Weert en bestaat uit een aantal van deze inwoners. Zij beschermen de belangen van deze groep inwoners en proberen een balans te vinden tussen een leefbare, veilige en hele stad (drie aandachtspunten van het centrummanagement) en een bruisend, aantrekkelijk stadscentrum.

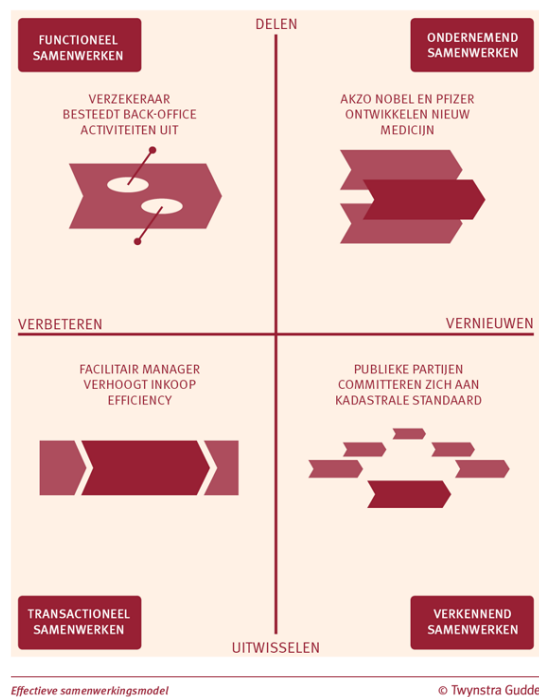
## **Omwonenden**

De omwonenden zijn bewoners van het centrum die vrijwel direct aan uitgaansgelegenheden wonen. Zij hebben een groot belang in vermindering van overlast die veroorzaakt wordt door uitgaanspubliek.

## **Vincent van Gogh Instituut**

Het VvGI is een organisatie die zich bezig houdt met psychologische hulpverlening en hulpverlening aan verslaafden. Hieronder valt (psychologische) hulpverlening aan agressieve personen en alcoholverslaafden.

In hun boek 'Leren samenwerken tussen organisaties' beschrijven Edwin Kaats en Wilfrid Opheij (2012) vier grondvormen van samenwerken aan de hand van een matrix:



Vier grondvormen van samenwerken (Kaats en Opheij, 2012).

De vier grondvormen bestaan uit functioneel samenwerken, ondernemend samenwerken, transactioneel samenwerken en verkennend samenwerken. Deze vier vormen van samenwerking komen voort uit een balans tussen vier factoren, verdeeld over twee assen. De horizontale as bestaat uit de verbeteren en vernieuwen, de verticale as bestaat uit delen en uitwisselen.

### Uitwisselen versus delen

Uitwisselen houdt in dat organisaties kennis of middelen met een bepaalde tegendienst aanbieden, waar er bij delen geen sprake hoeft te zijn van verwachtingen tot wederdienst (Kaats en Opheij, 2012).

Uitwisselen	<->	Delen
<i>Passende partners</i>	<->	Unieke partners
Inwisselbaar	<->	<i>Exclusief</i>
Onafhankelijk	<->	<i>Wederzijds afhankelijk</i>
<i>Co-existentie</i>	<->	Assimilatie
Consent	<->	<i>Consensus</i>
Randvoorwaardelijk	<->	<i>Primair belang</i>

Voor het samenwerkingsverband 'Veilig en gezellig uitgaan Weert' is er sprake van passende partners: de partners zijn immers allen betrokken bij het onderwerp en hebben ieder kennis en middelen die benodigd zijn voor de samenwerking en de verwezenlijking van de doelen.

Er is sprake van exclusiviteit van de partners. Immers zijn een aantal partners gespecialiseerd (bijvoorbeeld het VvGI) of hebben bepaalde bevoegdheden (gemeente,

politie) waardoor ze exclusief zijn of omdat ze nauw betrokken zijn bij het onderwerp (bijvoorbeeld de horecaondernemers).

Er is sprake van wederzijdse afhankelijkheid van de partners, omdat de partners zelf niet alle benodigde middelen en/of bevoegdheden hebben, maar ook omdat de bevoegde partijen de medewerking van andere partijen nodig hebben.

Er is sprake van co-existentie, de partijen scharen zich niet per sé onder één vlag maar blijven aparte, naast elkaar bestaande partijen met eenzelfde doel.

Bij de totstandkoming van belangrijke besluiten is er sprake van consensus, de partijen krijgen allen de mogelijkheid om er een zegje over te doen.

Het belang van de samenwerking is met name het primaire belang, waarbij iedere partner een bepaalde invulling geeft.

### **Verbeteren versus vernieuwen**

Verbeteren staat in dit model voor het effectiever en efficiënter inrichten van processen, waar vernieuwen gericht is op het vinden van nieuwe innovaties (Kaats en Opheij, 2012).

<b>Verbeteren</b>	<b>&lt;-&gt;</b>	<b>Vernieuwen</b>
Opdrachtgever-opdrachtnemer	<->	<i>Gelijkwaardig</i>
Morgen	<->	<i>Toekomst</i>
<i>Eerste-orde-oplossingen</i>	<->	Tweede-orde-oplossingen
Resultaatbeschrijving	<->	<i>Ambitie en doelstellingen</i>
<i>Beter</i>	<->	Anders
<i>Stabiliteit en continuïteit</i>	<->	Creativiteit
<i>Stap voor stap</i>	<->	<i>Innovatie</i>

De partners in het samenwerkingsverband zijn in grote mate gelijkwaardig. De gemeente neemt met name een regierol aan met een indien nodig een autoritaire houding, maar distantieert zich niet van de andere partners. De andere partijen zijn gelijkwaardig aan elkaar.

De samenwerking is gericht op de toekomst verdere toekomst, waarin wel ruimte voor oplossingen voor morgen is. De oplossingen zijn met name gericht op de samenwerking en minder op het financiële plaatje.

De leidraad in de samenwerking bestaat uit de ambitie en doelstellingen en het nastreven hiervan, waarbij de concrete resultaatbeschrijving in mindere mate van belang is.

De oriëntatie van de samenwerking is met name gericht op verbetering van hetgeen er gedaan wordt, waarbij wel aandacht is voor andere/nieuwe methodes en interventies. Deze is echter afhankelijk van de behaalde resultaten.

De succesfactor van de samenwerking zit in stabiliteit en continuïteit van de samenwerkingsvorm en minder in creativiteit.

Er is een balans tussen de aanpak van de samenwerking, waarbij er aandacht is voor innovatie bij trends en nieuwe ontwikkelingen, maar de aanpak wel stap voor stap verloopt.

Gekeken naar de balans tussen verbeteren versus vernieuwen en uitwisselen versus delen is er sprake van een functionele samenwerking. Opmerkelijk is wel dat er bij een functionele samenwerking normaal gesproken duidelijk sprake is van een opdrachtgever-opdrachtnemer situatie waarbij de opdrachtgever een taak uitbesteed aan de opdrachtnemer omdat de taak niet tot kernactiviteit van de opdrachtgever behoort waar

dat in het samenwerkingsverband rondom veilig en gezellig uitgaan niet het geval is. Wel is er sprake van een onderlinge afstemming van afspraken en processen tussen de partners, en committeren de partners zich in vrij hoge mate aan elkaar, waarbij er een behoorlijke mate van wederzijdse afhankelijkheid is (Kaats en Opheij, 2012).

Er zijn ook grote overeenkomsten met ondernemend samenwerken, een vorm van samenwerken waarbij partijen samenwerken als een alliantie in een intensieve samenwerking waarin partners competenties en vaardigheden in verregaande mate delen. Er wordt een erg hoge mate van commitment geëist en de partijen brengen met name informatie, kennis en technologie in (Kaats en Opheij, 2012).

## 2.6 Belangen

In onderstaande tabel zijn alle bevonden belangen opgenomen, ten opzichte van de deelnemende partijen in het samenwerkingsverband. Door middel van symbolen ('++', '+', '+/-', '-', '--') wordt aangegeven in welke mate het belang bij een van de partijen aansluit.

++ staat voor een grote mate van belang, + staat voor een middelgrote mate van belang, +/- staat voor een gemiddeld belang, - staat voor een beperkte mate van belang en -- staat voor geen belang.

Partij	Gemeente	Politie	KHN	Natte Horeca	Omwonenden	BOB	VvGI	Sinvest
<b>Belang</b>								
<b>Veilig uitgaansgebied</b>	++	++	+	+	++	+	+/-	+
<b>Imago stad</b>	++	+	+	++	+	+	-	--
<b>Vermindering overlast</b>	++	++	+	++	++	+	-	+/-
<b>Commerciële belangen</b>	--	--	--	++	-	-	--	+/-
<b>Balans tussen bruisende stad en leefbaarheid centrum</b>	+	+/-	+	+	+	+	--	--
<b>Tegengaan van drugsgelateerde overlast</b>	++	++	+	+	++	+	+	+
<b>Tegengaan van alcoholconsumptie door uitgaanspubliek en jongeren</b>	++	++	+	+	+/-	+/-	++	+/-

Belangentabel

Zoals zichtbaar is in bovenstaande tabel zijn vrijwel alle geïdentificeerde belangen in dezelfde mate gedeelde belangen tussen de actoren in het netwerk, enkele uitzonderingen daargelaten.

Opmerking bij de tabel is dat er geen interviews hebben plaatsgevonden met (vertegenwoordigers van) de natte horeca, omwonenden, VvGI en Sinvest. Wel heeft er een gesprek plaatsgevonden met de directeur van Sinvest, Hans Schobre. Uit dit gesprek zijn er schattingen gemaakt wat betreft de belangen, maar deze kunnen afwijken van de daadwerkelijke belangen.

Wat betreft de mate van belang van de natte horeca, omwonenden en VvGI: deze zijn ingevuld aan de hand van context die is verkregen uit de interviews en kunnen afwijken van de werkelijke mate van belangen van deze partijen.

## Hoofdstuk 3: Analyse van de samenwerking

---

### 3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk is gewijd aan een analyse van de samenwerking tussen de betrokken partijen. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van het model van Kaats en Opheij (2012). In de eerste paragraaf wordt dit model beschreven. Vervolgens wordt het model toegepast op het netwerk.

### 3.2 Beschrijving model Kaats & Opheij

Het model van Kaats en Opheij wordt beschreven in hun boek: *Leren samenwerken tussen organisaties* (2012). Dit boek beschrijft hoe samenwerkingen in elkaar zitten, hoe ze geanalyseerd kunnen worden, welke interventies er gepleegd kunnen worden bij slechte samenwerking etc.

Een belangrijk element hierin is het model "De indicatoren voor kansrijke samenwerking". Dit model beschrijft de 5 invalshoeken met elk een aantal indicatoren die, als ze in voldoende en kwalitatieve mate aanwezig zijn, kunnen leiden tot een succesvolle samenwerking. Deze invalshoeken en indicatoren kunnen van dus zeer behulpzaam zijn bij het analyseren van samenwerkingsprocessen en de algehele vatbaarheid van de samenwerking.

Het model is bij het samenwerkingsconvenant veilig en gezellig uitgaan Weert een goed hulpmiddel, aangezien bij deze samenwerking een evaluatie van het huidige proces, de structuur, de taken en de verantwoordelijkheden een goede stap zou kunnen zijn. Dit vanwege het feit dat de samenwerking vanuit convenant vorm nu verder loopt als officieuze samenwerking. Dit geeft een indicatie dat de samenwerking topt nu toe goed verloopt, maar brengt wel risico's met zich mee in de zin van onduidelijkheid in de afdwingbaarheid en vormgeving.

Hieronder staan de 5 invalshoeken en indicatoren opgesomd.

1. Ambitie	2. Belangen	3. Organisatie	4. Proces	5. Relatie
Mate van gedeeldheid (de mate waarin de ambitie wordt gedeeld)	Oprechte interesse (de mate waarin de partners oprechte interesse hebben in elkaars belangen)	Hygiëne in afspraken (de mate waarin er sprake is van heldere afspraken en deze worden nagekomen)	Proceskwaliteit en -effectiviteit (de mate waarin er aandacht is voor de kwaliteit van het proces en de ambities worden gerealiseerd)	Verbindend leiderschap (de mate waarin leiderschap wordt gegund en getoond)
Aantrekkingskracht (de betekenis en waarde van de ambitie voor de partners)	Waardecreatie (de mate waarin de samenwerking waarde creëert voor iedere van de partners)	Daadkracht (de mate waarin de samenwerking beoogde resultaten realiseert en partners mobiliseert tot actie)	Rolverdeling en procesregie (de mate waarin er sprake is van een heldere rolverdeling en duidelijke procesregie)	Vertrouwen (de mate waarin partners elkaar vertrouwen en vertrouwen ontwikkelen)
Samenwerkingsstrategie (de mate waarin de ambitie bijdraagt aan de samenwerkingsstrategie van de partners)	Onderhandelingsruimte en bereidheid (de mate waarin de partners bereid zijn om met elkaar te onderhandelen)	Draagvlak (de mate waarin de partners in de samenwerking participeren en de samenwerking kan rekenen op steun van de achterbannen)	Balans inhoud en proces (de mate waarin de balans wordt gevonden tussen de inhoudelijke en de procesmatige aandacht voor de samenwerking)	Kwaliteit groepsprocessen (de mate waarin de groepsprocessen de samenwerking versterken)
Persoonlijke betekenis (de persoonlijke betekenis van de ambitie voor sleutelspelers in de samenwerking)	Kwaliteit van de dialoog (de mate waarin de partners echt met elkaar in dialoog zijn over elkaars belangen)	Effectiviteit (de mate waarin structuur en besturing zijn afgestemd op de doelen van de partners)	Fasering en timing (de mate waarin sprake is van een doordachte fasering en een goede timing)	Vermogen tot verbinden (de mate waarin de betrokkenen beschikken over persoonlijk vermogen tot verbinden)

Invalshoeken en indicatoren van het model van Kaats en Opheij (Kaats & Opheij, 2012)

Zoals eerder beschreven kunnen deze 5 ambities en hun indicatoren gebruikt worden als handvatten bij de analyse van een samenwerking. Door aan de hand van het model in gesprek te gaan met de partners kan een beeld gevormd worden van de huidige stand van zaken omtrent de samenwerking. Dit beeld, of diagnose, kan vervolgens besproken worden met de partners. Deze besprekingen kunnen een goed beeld geven van de verschillende wijze waarop partners de samenwerking kunnen ervaren. Hierna wordt het mogelijk de blik op de toekomst te richten. Het boek geeft een aantal interventie strategieën aan de hand waarvan de samenwerking verbeterd kan worden.

Met de uitkomst van de analyse en de bespreking hiervan kan eventueel voor zo'n interventie gekozen worden.

### 3.3 Toepassing model Kaats en Opheij

Om te begrijpen hoe een samenwerkingsverband functioneert is het volgens Kaats en Opheij (2012) belangrijk inzicht te hebben in wat de ambities zijn die de verschillende partners drijven. Zoals eerder beschreven wordt dit inzicht volgens Kaats en Opheij (2012) verkregen door naar het samenwerkingsverband te kijken aan de hand van een aantal invalshoeken. De invalshoeken zijn weer opgedeeld in een aantal indicatoren. Deze invalshoeken, de indicatoren en de toepassing op het samenwerkingsverband zijn hieronder beschreven.



## **Ambitie**

### Mate van gedeeldheid:

De mate van gedeeldheid is belangrijk omdat gedeelde ambitie draagvlak creëert voor het samenwerkingsverband. Als alle partners hetzelfde doel voor ogen hebben, dezelfde visie met betrekking tot de ideale situatie, maakt dit het samenwerken gemakkelijker. Het stellen van doelen waar alle actoren zich in kunnen vinden is dan gemakkelijker te bereiken.

De overkoepelende ambitie voor gezellige en veilige uitgaansmogelijkheden in Weert is goed gedeeld. De politie en gemeente ambiëren vanuit hun taken op het gebied van de openbare orde vanzelfsprekend de veiligst mogelijke situatie op de Oeemarkt en andere uitgaansgelegenheden. Daarnaast is het voor de gemeente en de horeca een gedeelde ambitie om het uitgaan gezellig en aantrekkelijk te houden. Zoals bleek uit het interview met de HKN is dit volgens hen de manier om te concurreren met de grotere, omliggende steden. Gezelligere en veiligere uitgaansmogelijkheden gaan ook de omwonenden aan. Dit is namelijk van belang bij een prettige woonomgeving.

### Aantrekkingskracht:

De aantrekkingskracht van de ambitie heeft betrekking tot de waarde en betekenis van de ambitie voor de betrokken partners.

De waarde van de ambitie voor de betrokken actoren is het effectiever maken van de aanpak van overlast, drankmisbruik en drugshandel/misbruik. Deze ambitie brengt namelijk voor alle betrokkenen voordelen met zich mee. Voor de politie en gemeente betekent dit een betere invulling aan hun takenpakket met betrekking tot het handhaven van de openbare orde. De horeca krijgt er een betere naam en daarmee grotere aantrekkelijkheid voor klanten voor terug. De omwonenden krijgen een betere en veiligere leefomgeving.

### Samenwerkingsstrategie:

Een verbindende ambitie helpt invulling geven aan de samenwerkingsstrategie.

De ambitie lijkt enigszins bijgedragen te hebben aan de samenwerkingsstrategie. De samenwerkingsstrategie wordt gestuurd door de input van de partners die de problemen ervaren. De politie en BOA's verkrijgen inzicht in de situatie met betrekking tot de overlast bij het patrouilleren en spelen dit door naar de partners. Ondernemers hebben juist weer uniek zicht op het gebruik van drank en/of drugs onder het uitgaanspubliek. Op deze wijze wordt er met zicht op de gedeelde ambitie vanuit de krachten van de verschillende partners invulling gegeven aan de strategie.

### Persoonlijke betekenis:

De persoonlijk betekenis van de ambitie verschilt vanzelfsprekend per betrokken partner. Hieronder staat voor een aantal sleutelspelers de persoonlijke betekenis omschreven zoals wij die begrepen hebben uit de interviews en context.

**Gemeente:** Voor de gemeente is de persoonlijke invulling aan de ambitie dat door samenwerking de verschillende partners inzien dat elke partner zijn limitaties kent, wat betekent dat resultaat het beste geboekt wordt door integrale en effectieve samenwerking.

**Horeca:** Het vervullen van de ambitie betekent dat Weert meer bezoekers krijgt, niet enkel voor uitgaan maar als woonplaats. Omdat Weert in hun ogen concurreert als

uitgaansgebied, winkelplaats en woonplaats met de omliggende grotere steden moeten partners samenwerken om Weert zo aantrekkelijk mogelijk te maken.

Politie: De politie ziet in de ambitie de mogelijkheid om overlast op de juiste manier aan te pakken. Door partners die actoren die te maken hebben met overlast de weerbaarheid te geven daarmee om te gaan kan de orde bewaard worden met minder noodzaak tot politie handhaving.

Bewoners: de bewoners hebben als de ambitie bereikt wordt minder overlast en dus een betere woonomgeving.

## **Belangen**

### Oprechte interesse:

In het structurele horecaoverleg hebben alle partijen de gelegenheid om agendapunten aan te dragen. Hier kunnen partijen zaken aankaarten die spelen en eventueel stroken met de belangen die zij naleven. Ook kunnen partijen hier vanuit de verschillende belangen meepraten over de totstandkoming van het horecabeleid van de gemeente en aangedragen maatregelen. Middels de dialoog komen er geregeld concessies en compromissen tot stand tussen de partijen, zodat het voor iedere partij een in zo groot mogelijke mate bevredigende situatie ontstaat.

### Waardecreatie:

De betrokken partijen in het netwerk komen elkaar regelmatig tegen, zowel in bijvoorbeeld het horecaoverleg als in individuele setting. Dit is immers één van de redenen geweest dat de samenwerking tot stand is gekomen. Het onderlinge begrip dat hier uit is voortgekomen leidt ertoe dat partijen bereid zijn om samen tot oplossingen te komen. Door de bereidheid tot samenwerking, het nakomen van afspraken en het samen naleven van doelrealisatie ontstaat er toegevoegde waarde van het samenwerkingsverband die anders mogelijk niet (in dezelfde mate) was behaald.

### Onderhandelingsruimte en bereidheid:

De ruimte en mate tot onderhandeling is vrij groot. In het horecaoverleg kunnen partijen de belangen – en uit de belangen voortkomende zaken – bespreken. In sommige gevallen, bij onenigheid of het niet nakomen van afspraken, gaan de partijen op de strepen staan om belangen te verdedigen.

### Kwaliteit van de dialoog:

De kwaliteit van de dialoog is hoog. Het horecaoverleg biedt de partijen een moment om zorgen en gedachten uit te spreken over het beleid en de uitvoering ervan, alsmede om in een informele setting een zegje te doen over elkaars functioneren, zonder dat hier consequenties aan verbonden zitten en/of afdoet aan de onderlinge relatie. Partijen worden gehoord en voelen zich gehoord. Sommige zaken worden buiten het overleg besproken, waarbij de individuele partijen direct naar bijvoorbeeld de betrokken wethouder stappen.

## **Organisatie**

### Hygiëne in afspraken:

Afspraken worden over het algemeen duidelijk gecommuniceerd en nagekomen. Hierop zijn echter uitzonderingen, waarna verschillende partijen de overtredende partij (in eerste instantie) aanspreken. Een éénmalige overtreding of niet nakoming van een afspraak is geen reden om de samenwerking stop te zetten of dwangmiddelen toe te passen; er worden nieuwe afspraken gemaakt of deze worden opnieuw gecommuniceerd. Hierbij worden wel consequenties aangedragen die gelden voor nieuwe overtredingen.

### Daadkracht:

Over de daadkracht is moeilijk een uitspraak te doen, naar er momenteel geen echt concrete, meetbare doelen gesteld zijn. Er is in de interviews aangegeven dat er nog ruimte is voor verbetering in de naleving van de huidige doelen, maar een meetbare factor ontbreekt. Dit leidt wel tot actie en aandacht door partijen.

### Draagvlak:

Door de grote mate van onderling begrip tussen de partijen en kennis van elkaars mogelijkheden en beperkingen is er een grote mate van draagvlak onder de deelnemende partijen. De geïnterviewde partijen gaven aan dat de samenwerking een meerwaarde heeft en dat ze tevreden zijn over de samenwerking.

### Effectiviteit:

Het bestuur van de samenwerking ligt met name bij de gemeente. De doelen die zij stelt brengen baten mee voor alle betrokken partijen en zij zijn bereid om deze doelen (in grote mate) over te nemen en na te leven. De partners zien het nut van de doelen. Wat dat betreft is de samenwerking aan te merken als effectief.

## **Proces**

### Proceskwaliteit en -effectiviteit:

De proceskwaliteit wordt in dit samenwerkingsverband in stand gehouden door de bijeenkomsten van de partners. Door de huidige overlegstructuur hebben de partners de kans om bij eventuele zorgen over de kwaliteit van de samenwerking deze naar de andere partners te uiten. Daarna kan er bekeken worden hoe deze problemen eventueel aangepakt worden.

Effectiviteit van de processen zal beoordeeld worden in het evaluatiemoment zoals opgenomen in het Preventie- en handhavingsplan Drank- en Horecawet Weert 2015-2018 (gemeente Weert, 2015). Hierin is opgenomen dat de resultaten die gemeten worden in 2018 worden vergeleken met de nulmeting uit 2015.

### Rolverdeling en procesregie:

De rolverdeling lijkt duidelijk te zijn onder de partners. Elke partner heeft zijn eigen expertise, mogelijkheden en limitaties. Het feit dat hierop ingespeeld wordt draagt, samen met de vastgelegde taken en verantwoordelijkheden, bij aan een heldere taakverdeling. De procesregie lijkt, samen met het zwaartepunt van autoriteit, bij de gemeente te liggen. Het is echter zo dat de koers gezamenlijk bepaald wordt en de gemeente in de praktijk nauwelijks genoodzaakt is tot gebruik van de regisserende rol en de autoriteit. Zoals de KHN aangeeft: "De autoriteit ligt wel bij de gemeente, maar niet met een autoritaire houding".

### Balans inhoud en proces:

De balans tussen inhoudelijke en procesmatige aandacht voor de samenwerking lijkt in dit netwerk richting de procesmatige aandacht te leunen, waarbij er ook aandacht is voor de inhoud.

### Fasering en timing:

Deze indicator is niet geheel van toepassing op dit netwerk, maar zegt daardoor wel iets over de status van de samenwerking. Naast het feit dat er nagedacht wordt over de frequentie van het bij elkaar komen van de partners, zoals blijkt uit het gesprek met de politie, is er niet te spreken van een doordachte fasering en timing. Dit heeft naar onze mening te maken met het ontbreken van geoperationaliseerde doelen. Zolang er meetbare doelen gesteld zijn is het lastig een fasering /timing vast te maken aan de samenwerking.

## **Relatie**

### Verbindend leiderschap:

Het leiderschap van het samenwerkingsverband ligt bij de gemeente. Als regisseur 'overziet' de gemeente de uitvoering van het beleid. Uit de interviews is gebleken dat de betrokken partijen hier achter staan, maar ook dat zij bij 'conflicten' naar bijvoorbeeld een betreffende wethouder of de burgemeester kunnen stappen.

De toekenning en gunning van het leiderschap komt gedeeltelijk voort uit de wettelijke verplichting en taak van de gemeente ten aanzien van de openbare orde en het bestuur van de gemeente. Echter speelt het feit dat de gemeente als overheidsorgaan over wettelijke bevoegdheid, middelen en instrumenten beschikt ook een rol. Zij kan bepaalde zaken afdwingen, waar andere partijen (met uitzondering van de politie) niet beschikken over zogenaamde dwangmiddelen.

### Vertrouwen:

Er is in zeer grote mate sprake van onderling vertrouwen tussen de betrokken actoren. Dit is met name te danken aan het feit dat de partners zich gehoord voelen en eventueel een 'ei kwijt kunnen'. Het onderlinge begrip dat tussen de partijen bestaat draagt er daarnaast aan bij dat het vertrouwen niet afbrokkelt wanneer er geen directe oplossing is voor een probleem wat zich voordoet.

Af en toe is er sprake van een vermindering van het vertrouwen, bijvoorbeeld wanneer een partij afspraken niet nakomt of buiten een gesteld kader treedt. Dit leidt echter niet direct tot de inzet van dwangmiddelen van andere partijen, eerst wordt er ingezet op dialoog en verbetering van de situatie om alle betrokken partijen mee te krijgen in de toekomst van de samenwerking.

### Kwaliteit groepsprocessen:

Het enige echte groepsproces waarbij alle deelnemende partijen direct zijn betrokken is het horecaoverleg. Uit de interviews is gebleken dat de informele sfeer van dit overleg, alsmede het onderlinge vertrouwen en het wederzijdse begrip bijdraagt aan de onderlinge band van de netwerkactoren. Omdat er ruimte is voor ieders aandachtspunten is dit proces een kwalitatief goede toevoeging aan de samenwerking.

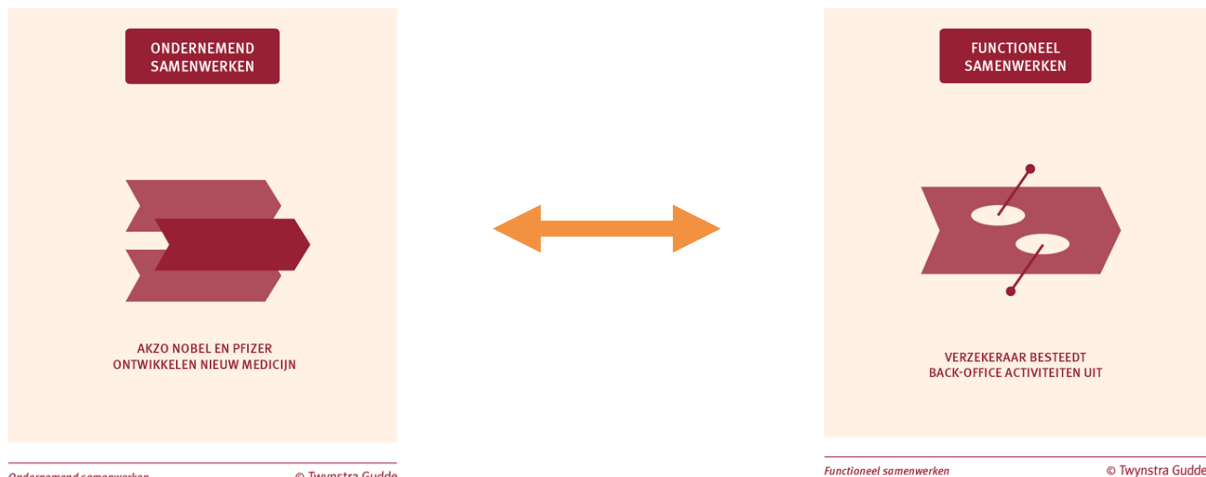
### Vermogen tot verbinden:

De geïnterviewde vertegenwoordigers van de betrokken netwerkpartners zijn allen verbonden aan het horecaoverleg. Zij zijn allen dan ook realistisch in verwachtingen en tonen een redelijke mate van begrip voor elkaars belangen, ook wanneer deze niet geheel stroken met de eigen belangen. Hierdoor gaan de individuele vertegenwoordigers ook de dialoog aan met elkaar.

Omdat er nadruk ligt op het elkaar betrokken houden bij het proces en door de verbindende rol van enkele partners is er zeker sprake van vermogen tot verbinden. Dit is echter bij de ene partij groter dan bij de andere, afhankelijk van de rol van de partner in het netwerk. De KHN bijvoorbeeld is een tussenpersoon voor verschillende partijen en heeft in deze rol een uitermate geschikte positie voor het verbinden van actoren.

## Hoofdstuk 4: Conclusies

Het samenwerkingsverband “Veilig en Gezellig Uitgaan Weert” lijkt, hoewel inmiddels niet meer gebonden aan de operationalisering uit het originele convenant document, goed te functioneren. De verschillende interviews die zijn afgenomen schetsen samen met de context en literatuur een beeld van een goed functionerend samenwerkingsverband, waarbij partners zich gehoord voelen en de partner in de regisserende rol weinig autoriteit hoeft uit te oefenen om het samenwerkingsverband bijeen te houden.



Er is sprake van een verband dat elementen heeft uit functioneel en ondernemend samenwerken, onder inhoudelijke regie van de gemeente. Dit betekent kort gezegd dat de gemeente een regisserende rol heeft in een netwerk waarbij de partners een hoge mate van verbondenheid hebben, ze kennen elkaar en weten wat ze aan elkaar hebben. Er is daarnaast sprake van weinig mogelijkheid tot sturing. In dit samenwerkingsverband lijkt dit echter weinig uit te maken. Het grote draagvlak en onderlinge begrip zorgt er voor dat sturing en afdwinging nagenoeg niet nodig is.

Dit gezegd hebbende zijn er ook kansen en verbeterpunten te onderkennen. Partners spreken vaker over een gebrek aan geoperationaliseerde doelen. Het is meestal duidelijk welke doelen beoogd worden, naar niet hoe deze meetbaar gemaakt moeten worden en welke waardes binnen deze doelen bereikt moeten worden.

Ook zijn er geluiden te horen vanuit de partners dat de samenwerking meer problemen zou kunnen oplossen dan die zijn vastgelegd in het originele convenant. Het lijkt zo te zijn dat er tegen zaken aangelopen wordt die een plaats zouden kunnen hebben binnen het overleg, maar dit nu nog niet krijgen.

Vanuit de gemeente is er de gedachte uitgesproken om in de toekomst aan het horecaoverleg nieuwe/extra vertegenwoordigers toe te voegen om niet in dezelfde denkkaders te blijven hangen en om zo tot meer innovatieve input te komen.

Op basis van de toepassing van het model van Kaats en Opheij zijn er weinig verbeterpunten. Er zijn wel verbetermogelijkheden op het gebied van de visie en de evaluatie van de effectiviteit.

## Hoofdstuk 5: Aanbevelingen

---

### Verbreden scope samenwerking:

Er kan gekeken worden naar het verbreden van de scope van de samenwerking. De doelen die gesteld zijn in het convenant van waaruit vertrokken is, zijn niet de enige onderwerpen die het samenwerkingsverband zou kunnen behandelen. Het potentieel dat het verband heeft met betrekking tot de integrale aanpak van problemen rondom de uitgaansgelegenheden lijkt namelijk zeer groot te zijn. Als deze onderwerpen een plaats zouden krijgen binnen het overleg, zou in ieder geval gekeken kunnen worden of er binnen het verband draagvlak is om deze problemen te bespreken en mogelijk op te lossen door middel van een integrale aanpak door de partners.

Stel een bijbehorende visie en ambitie voor de samenwerking op indien de scope verbreed wordt.

### Operationaliseren doelen:

Het is aan te bevelen dat er (nieuwe) concrete en meetbare doelen worden gesteld aan de samenwerking. Deze doelstellingen kunnen gebaseerd worden op de doelstellingen uit het convenant 'Veilig en gezellig uitgaan Weert 2014-2015'. Deze kunnen gecombineerd worden met het voorgaande aanbevelingspunt 'het verbreden van de scope'. Met het aanpakken van nieuwe problematiek komen ook nieuwe mogelijkheden tot operationalisering, afhankelijk van de eventuele verbreding van de doelstellingen.

De operationaliseren van de doelstellingen dienen gebaseerd te worden op een nieuwe nulmeting op het gebied van schenken aan minderjarigen (jongeren onder de 18 jaar), het doorschenken aan dronken personen en overlastbelevens in de directe omgeving van de hotspots en de in- en uitvalswegen van de hotspots. De hotspots worden jaarlijks door middel van de risicoanalyse in kaart worden gebracht.

### Evaluatie:

Evalueer jaarlijks in hoeverre de gestelde doelen behaald zijn. Hierdoor kan er indien nodig bijgestuurd worden met extra maatregelen en interventies. Daarnaast kan er op basis van de evaluatie geconcludeerd worden of er verdere innovatie nodig is wat betreft maatregelen.

Reflecteer jaarlijks op de samenwerking en de mate waarin gestelde doelen gehaald zijn. Wat ging er goed? Wat ging er niet goed en moet beter?

### Innovatie:

Voeg per beleidsperiode één nieuwe vertegenwoordiger per partij toe aan het horecaoverleg of vervang de huidige vertegenwoordiger om de denkkaders te verversen.

Dit evaluatiemoment kan plaatsvinden in het horecaoverleg.

## Literatuurlijst

---

- Boddé, I. (2016). *Blokboek h7 1617*. Gedownload op 25 februari 2017, van [https://bb.avans.nl/bbcswebdav/pid-453833-dt-content-rid-2397834\\_1/xid-2397834\\_1](https://bb.avans.nl/bbcswebdav/pid-453833-dt-content-rid-2397834_1/xid-2397834_1)
- Gemeente Weert (2014, 22 juli). *Convenant Veilig en gezellig uitgaan Weert 2014-2015*. Gedownload op 23 januari 2017, van <http://www.weert.nl/Downloads/Veiligheid/Convenant%20veilig%20en%20gezellig%20uitgaan%20Weert%202014-2015.pdf>
- Gemeente Weert (2015, maart). *Preventie- en handhavingsplan Drank- en Horecawet Weert – concept ontwerp 1.1 – 2015-2018*. Gedownload op 23 januari 2017, van <http://www.weert.nl/BestuurlijkeInformatieWeert/Raadscommissie%20BV-IW/Documenten/Vergaderingen%202015/Vergadering%20BV-IW%202015-04-20/07%20Preventie-%20en%20handhavingsplan%20Drank-%20en%20Horecawet%20Weert%202015-2018.pdf>
- Kaats, E. & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Kluwer: Deventer.
- Kaats, E. & Opheij, W. (2012). *Vier grondvormen van samenwerken*. Gedownload op 23 maart 2017, van <https://www.twynstraguddekennisbank.nl/sites/default/files/S088-kb-samenwerkingskunde-13.png>
- Koninklijke Horeca Nederland (z.d.). *Over KHN*. Geraadpleegd op 8 februari 2017, van <https://www.khn.nl/home>
- Sinvest B.V. (z.d.). *Sinvest – partner in toezicht en handhaving*. Geraadpleegd op 12 maart 2017, van <https://www.sinvest.com/>
- Twynstra Guddes Kennisbank (z.d.). *Samenwerkingskunde*. Gedownload op 24 maart 2017, van <https://www.twynstraguddekennisbank.nl/samenwerkingskunde/het-organiseren-van-de-samenwerking>