



NEDERLANDS INSTITUUT  
FYSIEKE VEILIGHEID NIV

Master of Crisis and Public Order Management

Politieacademie

# “Uniformiteit in risicoanalyses”

Masterthesis MCPM 2010 – 2011.

Frank Scheffer.

Examenummer 112130,  
Hoge Daalakker 42, 4854 PT, Bavel,  
Frank.Scheffer@Politieacademie.nl,  
06-53416771.

Kernopgaven:

- Risico-assesment en voorbereiding binnen gevaar- en crisisbeheersing, nummer 5200510.
- Functioneren binnen gevaar- en crisisbeheersing, nummer 5200511.

Thesisbegeleider: dr. Menno van Duin.

## Voorwoord

Als onderzoeksthema heb ik gekozen voor het onderwerp “uniformiteit in risicoanalyses”. Ik vind het belangrijk dat op het gebied van risicobeheersing en crisisbestrijding uniforme werkwijzen gehanteerd worden, zowel in mono- als in multidisciplinair verband. Het (politie) onderwijs neemt hier een belangrijke plaats in. Ik heb dan ook getracht om de verschillen in het politieonderwijs met name op het onderwerp risico- en scenariomanagement in beeld te brengen. Ik constateer verschillen, maar gelukkig zijn er ook grote overeenkomsten. Het komt er op neer dat we nagenoeg dezelfde taal spreken maar dit niet van elkaar weten.

Deze thesis is het eindproduct van mijn tweejarige Master of Crisis en Public Order (MCPM) opleiding. Ik heb genoten en dank hiervoor alle betrokkenen. Ik kende het curriculum van de opleiding. Ik ben namelijk zelf in de voorbereidingen van het ontwikkelen van deze opleiding betrokken geweest. Ik vond dan ook dat ik in ieder geval het recht had om als eerste van de Politieacademie de MCPM te mogen volgen. Mijn doelgroep, waar ik momenteel onderwijs aan geef, verlangt dat ik vanuit een bredere context kan praten. Mede hierom was het nodig, of zelfs noodzakelijk, om mijn theoretische kennis voor wat betreft het vak crisismanagement te verbreden. Ik ben nu in staat om mijn praktijkkennis vanuit mijn verleden om te zetten in een theoretisch kader. Uiteindelijk hoop ik ook dat ik hiermee de operationele mensen kan dienen en dat deze vanuit een veilige situatie en met vertrouwen in het bovenliggende leidinggevende niveau kunnen werken.

Risico- en scenariomanagement, daar gaat het hier over. Ik heb in mijn vergelijkend onderzoek niet de opleiding meegenomen waar deze thesis deel van uit maakt (MCPM). Ik wil er toch wel iets over zeggen. De MCPM-opleiding heeft mij geholpen om veel, voor mij, losse elementen aan elkaar te kunnen knopen. Dankzij de MCPM heb ik een breder beeld gekregen en ben ik in staat om te schakelen (mijn veerkracht!). Ik denk dat hier dan ook de kracht van deze opleiding in ligt. Ik ga niemand specifiek bedanken maar mijn bijzondere waardering gaat toch wel uit naar het gehele docententeam verbonden aan de MCPM-opleiding. Mijn dank gaat ook uit naar mijn directe collega's van de afdeling crisismanagement van de School voor Gevaar- en Crisisbeheersing van de Politieacademie in Ossendrecht. Zij hebben mij de tijd en ruimte voor deze opleiding gegeven. En mij de gelegenheid geboden om met nieuwe kennis te experimenteren.

## Inhoud

1.	<b>Inleiding</b> .....	<b>4</b>
1.1.	Probleemstelling & deelvragen .....	5
1.2	<b>Methodie van onderzoek, relevantie en leeswijzer</b> .....	<b>6</b>
2.	Risicoanalyse, het theoretisch kader .....	8
2.1	Risico's.....	8
2.2	Scenario's.....	16
2.4	Inzichten vanuit het theoretisch kader.....	23
3.	<b>Het politieonderwijs</b> .....	<b>24</b>
3.1	De Politieacademie .....	24
3.2	School voor Politiekunde, Allround Politiemedewerker .....	25
3.3	School voor Hogere Politiekunde, Politiekundige Bachelor .....	26
3.4	School voor Politie Leiderschap, Operationele Leergang Leidinggevenden & Tactische Leidinggevende Leergang.....	28
3.5	School voor Politie Leiderschap, Officier van Dienst - Politie.....	30
3.6	School voor Gevaar- & Crisisbeheersing, Calamiteiten Coördinator Multidisciplinair .....	31
3.7	School voor Gevaar- & Crisisbeheersing, Strategisch en Tactisch Chef SGBO .....	33
3.8	De multidisciplinaire praktijk .....	36
4.	<b>Conclusies en aanbevelingen</b> .....	<b>38</b>
4.1	Conclusies .....	38
4.2	Aanbevelingen .....	41
	<b>Lijst met afkortingen</b> .....	<b>42</b>
	<b>Geraadpleegde literatuur</b> .....	<b>43</b>
	<b>Bijlagen</b> .....	<b>45</b>
Bijlage 1:	Modellen risicoanalyses (1) .....	45
Bijlage 2:	Modellen risicoanalyses (2) .....	46
Bijlage 3:	IRS Model in gebruik bij SGBO .....	47
Bijlage 4:	Praktijkmodel IRS Market Garden .....	48
Bijlage 5:	Liberlei Coaching en Training.....	49
Bijlage 6:	Lijst expertmeeting 13/14 september 2011 .....	50
Bijlage 7:	Plan van aanpak .....	51

# 1 Inleiding

Onderstaand artikel maakt duidelijk dat risicoanalyses met daaraan gekoppeld de eventuele te nemen maatregelen niet meer weg te denken zijn in deze tijd.

## Extra maatregelen op Koninginnedag



Toegevoegd: woensdag 31 mrt 2010, 13:48

Op Koninginnedag is in Middelburg en Wemeldinge een speciale verordening van kracht. Zo mag de politie op 30 april, als koningin Beatrix met haar familie op bezoek is, preventief fouilleren. Mensen die deelnemen aan activiteiten langs de route of die op een andere manier in de buurt van de koninklijke familie komen, worden van tevoren gescreend.

Koningin Beatrix zwaait naar het publiek tijdens Koninginnedag 2008 in Makkum  
ANP

Tijdens een persconferentie in Middelburg werd duidelijk dat de veiligheidsmaatregelen rond Koninginnedag flink zijn opgeschroefd na het drama van vorig jaar in Apeldoorn, toen een man met zijn auto op de koninklijke bus inreed. Zeven mensen in het publiek en de dader kwamen daarbij om.

Zo'n 1600 politieagenten, deels van buiten de regio, worden dit jaar ingezet om de dag ordelijk te laten verlopen.

*Website NOS.NL*

Risicoanalyse is al lang een bekend begrip in het bedrijfsleven; een verzekeringsmaatschappij zoals AON noemt zichzelf toongevend adviseur op het gebied van risicomangement. Ook bij de overheid is het begrip geland, zowel op nationaal (Nationaal Risicobeoordeling), regionaal (Regionaal Risicoprofiel) en lokaal niveau. Al in de planvorming van zowel het rijk, de provincie, de gemeente, de veiligheidsregio maar bijvoorbeeld ook de waterschappen zijn op een of andere manier risico's, scenario's en de te nemen maatregelen beschreven. Bij de Nederlandse politie is niet alleen het tactisch en strategisch niveau zich bewust van de meerwaarde van risicoanalyses. Ook de uitvoerende laag, dus het dagelijkse politiewerk houdt zich op de een of andere manier wel bezig met risico- en scenariomangement.

Om goed voorbereid aan een grootschalig optreden te beginnen of om tijdens een calamiteit weer regie te krijgen, kan een risicoanalyse een uitstekend hulpmiddel zijn. Bij voorziene optredens met veel kennis over wat te doen en een hoge voorspelbaarheid kan een proactieve

houding helpen in het voorkomen van ongewenste gebeurtenissen. Of als deze ongewilde gebeurtenis zich toch voordoet deze te bestrijden. De risicoanalyse is dan een middel om in de preparatieve fase mogelijke risico's in beeld te brengen. Hierop kunnen dan scenario's beschreven worden. Op basis hiervan kunnen dan de nodige maatregelen worden bepaald. Het maken van een risicoanalyse zorgt ervoor dat de betrokkenen gaan nadenken over de toekomst. Het kan dus helpen om gevaren tijdelijk te onderkennen en de daaruit voortvloeiende risico's in te schatten.

Het lesgeven over het proces van de risicoanalyse kan per type politieonderwijs behoorlijk verschillen. Dit zou kunnen leiden tot verschil van inzicht bij de studenten en de latere praktijkbeoefenaars, hetgeen zeker gedurende een plotseling ernstige gebeurtenis, een ramp of een crisis niet wenselijk is. Tijdens het "vak" crisisbeheersing zien we steeds vaker dat er multidisciplinair samengewerkt wordt. Multidisciplinaire opschaling in de vorm van een Commando Plaats Incident (COPI) of een Regionaal Operationeel Team (ROT) is meer regel dan uitzondering geworden. Dit zien we bijvoorbeeld terug in de draaiboeken waar voorafgaande aan een voorzien evenement of gebeurtenis al over een GRIP 0, COPI 0 of ROT 0 gesproken wordt. Op dat moment dient er een gedeelde 'situational awareness' te zijn. Daarom is het zo belangrijk dat men dezelfde taal spreekt. Het is een trend dat risicoanalyses in de toekomst een steeds centralere rol zullen gaan spelen bij de beslissingen van het management. Achteraf kan men er op afgerekend worden. Misschien is het wel tijd voor een deskundige, de risicomanager, die op de juiste momenten aanschuift bij verantwoordelijke crisisteam.<sup>1</sup>

## 1.1. Probleemstelling & deelvragen

In de leidinggevende opleidingen van de Politieacademie is het thema risicoanalyse een van de onderdelen van het onderwijs. De methodiek die hoofdzakelijk wordt toegepast is het zogenaamde IRS-management, wat staat voor (I) informatie, (R)risico's en (S) scenariomanagement.

**Hypothese:**

*Op de scholen van de Politieacademie wordt procesmatig op verschillende manieren inhoud gegeven aan de begrippen risico en risicoanalyse (inclusief scenario's).*

Naar aanleiding van bovenstaande is de volgende probleemstelling geformuleerd.

**Probleemstelling:**

*Hoe wordt binnen de Politieacademie in Nederland invulling gegeven aan het onderwerp risicoanalyse en hoe zou dit idealiter kunnen gebeuren?*

---

<sup>1</sup> Overigens is dit bij defensie al het geval. Bij elk (voorbereidend) optreden is er een functionaris die alleen maar nadenkt over wat er na 72 uur zou kunnen gaan gebeuren noot.

Deze hoofdvraag zal mede beantwoord worden door een antwoord te krijgen op de navolgende deelvragen:

Deelvragen:

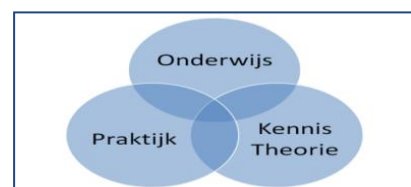
1. Welke theoretische inzichten levert de literatuur op over het begrip risicoanalyse?
2. Hoe wordt in het politieonderwijs les gegeven over het begrip risicoanalyse?
3. In hoeverre zijn er verschillen en overeenkomsten tussen de theorie over risicoanalyses (vraag 1) en de toepassing daarvan in het onderwijs (vraag 2)

## 1.2 Methode van onderzoek, relevantie en leeswijzer

Als docent op de Politieacademie, School voor Gevaar- en Crisisbeheersing bevind ik mij voor wat betreft de opleidingen op gebied van crisismanagement midden in het onderwijs. Waarbij het onderwijs op mijn school zich ook nog eens onderscheidt van de andere scholen. Wij halen namelijk de ervaren praktijk naar binnen en met deze studenten worden onderwerpen als risico's, analyses, en scenario's en de te nemen maatregelen besproken en middels casuïstiek doorleefd. Ik heb de klassikale bijeenkomsten dan ook benut om mijn meningen te delen en in de discussies wat dieper op de besproken materie in te gaan.

In eerste instantie heb ik me gericht op de literatuur. Deze literatuur is veelal besproken in de Master of Crisis and Public Order Management (MCPM)-opleiding de afgelopen twee jaar. Alles sloot dus mooi op elkaar aan. Terugkijkend naar de MCPM-opleiding zie ik een rode draad en een duidelijk verband met mijn thesis onderwerp. We hebben het namelijk gehad over;; multidisciplinaire samenwerking, risico's, de bestuurlijk - politieke context, proces en-projectmanagement, effectief en efficiënt, de juridische gevolgen en het theoretisch kader tijdens de colleges over openbare orde management en crisismanagement. De opgedane theoretische kennis heb ik nog eens aan mij voorbij laten gaan en daar waar het van toepassing was ingebracht in dit stuk. Dit gaf me nieuwe inzichten en uiteraard was ik benieuwd of mijn inzichten terug kwamen in het onderwijs. Hierna heb ik me georiënteerd op het politieonderwijs wat van toepassing is op deze thematiek. Tot slot ook nog een kleine zijstap naar de toepassing ervan in de (multidisplinaire) praktijk (paragraaf 3.8). Dit heb ik voornamelijk gedaan met interviews, deels telefonisch of via e-mail.

Hiernaast de drie cirkels waar het wat mij betreft om gaat: kennis en theorie vanuit de lectoraten, het onderwijs dat voor de overdracht naar de studenten moet zorgen en de



praktijk die er mee aan de slag gaat, maar ook ervaringen en kennis terugkoppelt.

Dit is in feite ook de marsroute van mijn thesis geweest, het theoretisch kader vanuit de MCPM-opleiding heb ik gekoppeld aan mijn hypothese<sup>2</sup>.

De relevantie van mijn onderwerp is uniformiteit in risicoanalyses. De studenten van de Politieacademie dienen op hoofdlijnen in elke opleiding hetzelfde theoretisch kader en de toepassing daarvan te horen. Zowel in het vervolgonderwijs als in de praktijk komt de opgedane kennis vanuit dit theoretisch kader weer terug. Als hier veel verschil in zit dan kan dat de nodige verwarring scheppen. De theorie die op de concernlocatie van de Politieacademie in Apeldoorn<sup>3</sup> wordt onderwezen dient hetzelfde te zijn als in Ossendrecht. Echter de manier waarop deze theorie wordt gebracht is niet zo van belang, iedere docent heeft immers zijn eigen methodiek.

Op het moment dat we met een grootschalig incident, een ramp of een crisis te maken hebben dan wordt er multidisciplinair opgeschaald. Afhankelijk van het type incident worden diverse hulpdiensten ingezet. De politie is dan een van de partners. Op dat moment dezelfde taal spreken en te komen tot een gedegen weloverwogen gezamenlijke risicoanalyse is dan een van de belangrijkste elementen van de crisisbestrijding.



*Eigen Foto WK 2010 Onderschatte Risico's*

Deze scriptie zal worden afgesloten met een aantal conclusies en aanbevelingen. analyses (vraag 1) en de toepassing daarvan in het onderwijs (vraag 2)?

---

<sup>2</sup> *Hypothese: Op de scholen van de Politieacademie wordt procesmatig op verschillende manieren inhoud gegeven aan de begrippen risico en risicoanalyse (inclusief scenario's).*

<sup>3</sup> *Voor de inhoud van het onderwijs op de verschillende scholen van de Politieacademie verwijs ik naar hoofdstuk 3.*

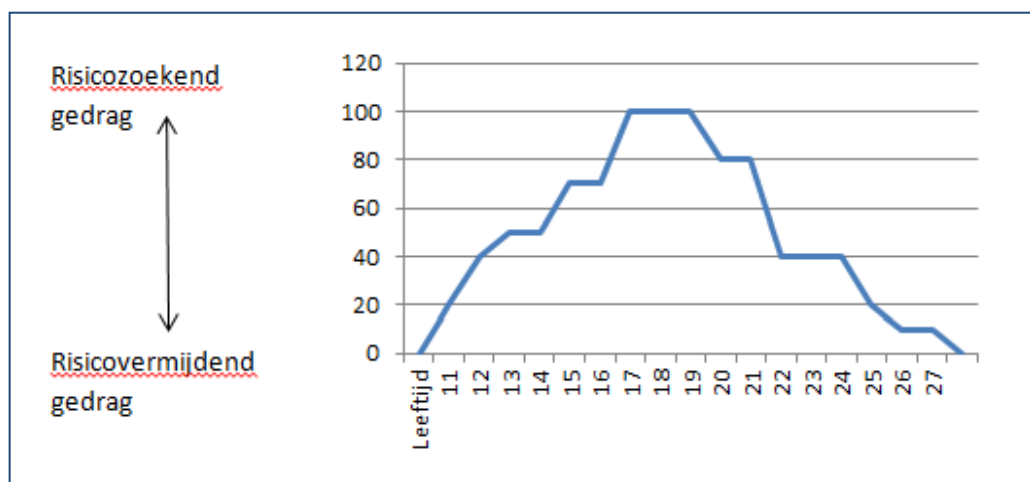
# 2

## Risicoanalyse, het theoretisch kader

Op zoek naar een antwoord op mijn eerste onderzoeksvraag : Welke theoretische inzichten levert de literatuur op over het begrip risicoanalyse? “heb ik mij in dit hoofdstuk georiënteerd op wat risico’s en scenario’s zijn en hoe er vanuit verschillende invalshoeken tegenaan gekeken wordt. Analoog aan het proces Beelvorming Ordeelsvorming Beeldvorming (BOB) wordt dit hoofdstuk met het onderwerp besluitvorming afgesloten.

### 2.1 Risico’s

Bij de bestudering van de literatuur kwam ik het volgende artikel in de oktober uitgave van National Geographic (Dobbs, NG: Hoe werkt het puberbrein, 2011, pp. 58-68) tegen: “jongeren zijn dol op het nemen van risico’s. Van alle leeftijdsgroepen zoeken jongeren het vaakst het gevaar op”.<sup>4</sup> Vooral de jongeren tussen de 15 en 25 jaar zijn de grootste waaghalzen. In deze leeftijdsgroep komen vrijwel alle soorten ongelukken dan ook veelvuldig voor. Uit onderzoek van de ontwikkelingspsycholoog Laurence Steinberg van de Temple University is gebleken dat pubers in het beoordelen van risico’s zeker niet onderdoen voor volwassenen, ze zien wel degelijk de gevaren maar de (sociale) beloning die men krijgt weegt bij pubers zwaarder dan bij volwassenen. Verder is gebleken dat pubers in het bijzijn van vrienden bereid zijn om meer risico’s te nemen. De beloning is dan status.



Jongeren en risico's NG Okt. 2011

Wat heeft deze inleiding nu te maken met het begrip risicoanalyse ten behoeve van de hulpverleners? Alles kan ik wel zeggen. Verder op in deze scriptie zal duidelijk worden dat

<sup>4</sup> *Sensation seeking, de zucht naar spanning en sensatie.*



kennis van de doelgroep belangrijk is voor de analyse en de te nemen maatregelen. Alleen al het feit dat we weten dat jongeren tussen de 16 en 21 jaar bereid zijn om een groter risico te nemen kan in een risicoanalyse als input meegenomen worden.

Een eenduidige definitie van het begrip risico bestaat niet. In de literatuur worden uiteenlopende beschrijvingen van het begrip gebruikt. De volgende woorden roepen zeker een associatie met het begrip risico op; gevaar, schade, onzekerheid over de uitkomst en ongewenstheid.

Een vaak gebruikte formule voor risico is:

$$\text{Risico} = \text{Kans} \times \text{Effect}$$

Over het algemeen zijn we minder ongerust als het effect laag scoort en naarmate deze hoger wordt neemt de ongerustheid toe. Wikipedia voegt hier nog het criterium blootstelling aan toe. De eerste definitie ( $R = K \times E$ ) gaat om plotselinge gebeurtenissen. De tweede (+ blootstelling) voornamelijk om langdurige processen.

Volgens de Duitse socioloog Beck (Beck U. , 1992) ontwikkelt de samenleving zich naar een risicomaatschappij. Conflicten gaan in toenemende mate over de verdeling van risico's, over verantwoordelijkheidsvragen bij de gevolgen van catastrofes en over de vraag wie mag beslissen en wie welke risico's mag lopen. Volgens Beck wordt er steeds meer risicoaansprakelijkheid ingevoerd. De toedeling van aansprakelijkheden aan categorieën slachtoffers heeft zich losgemaakt van de klassieke gedachte van individuele verwijtbaarheid. Men vindt het redelijker de schade voor rekening te brengen van de collectiviteit dan voor de individuele burger (Een goed voorbeeld is de schoonmaakrekening naar de West-Brabantse van het Waterschap Brabantse Delta i.v.m. met de brand Chemie-Pack 2011). Samenhangend met deze ontwikkeling zien we bijvoorbeeld in de rechtspraak bij aansprakelijkheid (verzekeringen) een verschuiving van schuld naar risico. Bij onze nationale overheid is inmiddels het begrip risico-regelreflex, (Helsloot M. v., 2011) "het automatisme aanduiden van (over)regulering als reactie op het bekend worden van een risico, al dan niet naar aanleiding van een incident " ingetreden.

Als het daadwerkelijk misgaat dan zal de verantwoordelijke, "de schuldige van dienst" worden afgerekend op het, negeren, onderkennen of te laat reageren op "early warning" signalen. De recente ervaringen van Hoek van Holland <sup>5</sup>(Sunset Grooves 2009), liggen ons nog vers in het geheugen. Vaak worden gevaren gebagatelliseerd. Ook is bekend dat de meeste risico's toch wel een redelijke incubatietijd<sup>6</sup> (Turner B. , 1978) hebben, denk hierbij aan de aanslag op de Twin Towers<sup>7</sup> en het ongeval met de Challenger<sup>8</sup> in 1986. Mogelijk, maar

---

<sup>5</sup> *Sunset Grooves, dancefestival op het strand van Hoek van Holland.*

<sup>6</sup> *Incubatietijd: Broeitijd = tijd tussen de besmetting en het uiten van het probleem.*

<sup>7</sup> *Alle gebouwen van het World Trade Center werden verwoest door de terroristische aanslagen op 11 september 2001*

onderzoek moet dat nog uitwijzen, waren er voorafgaand aan het dramatische schietincident in Alphen aan de Rijn<sup>9</sup> voldoende early warning signalen<sup>10</sup>. Kenmerkend voor de incubatie periode is dat van verkeerde veronderstellingen wordt uitgegaan, dat de informatie verkeerd wordt geïnterpreteerd, slordigheid en het negeren van incidenten en of potentiële gevaren. Risico's hebben altijd al bestaan, maar de manier waarop de samenleving ermee omgaat verandert. De moderne samenleving creëert een soort risico's die nauw samenhangen met de voortschrijdende technologie en de enorme snelheid waarmee wereldwijd informatie uitgewisseld wordt. Hierdoor sluipen steeds meer risico's in onze samenleving die we niet hadden voorzien en waarmee slecht valt te rekenen. Ook zien we rampen met de daarbij behorende schade toenemen. Niet alleen het aantal gebeurtenissen neemt toe, ook de wereldbevolking groeit nog steeds. Doordat men zich steeds meer vestigt in gebieden die sociaal- economisch interessant zijn, maar voor bewoning minder geschikt, neemt de kans op grote aantallen slachtoffers toe (Tsunami Japan 2011).

We onderkennen dat het inschatten van een risico mensenwerk blijft en vaak op basis van gevoel plaatsvindt. De waardering van de begrippen kans en effect zijn uiterst subjectief. Een goed voorbeeld hoorde ik van een medestudent (MCPM, 2011). Haar man was als brandweerman tijdens een reddingsactie mogelijk besmet geraakt met HIV en/of Hepatitis B. De kans was statistisch gezien even groot of klein als bij ieder ander, maar voor haar gevoel was deze kans (en ook het effect) in haar geval toch "gevoelsmatig" heel erg groot.

Ook bij het communiceren van risico's speelt de perceptie van risico's een rol. Vanuit communicatieoogpunt is het de vraag of de geïnventariseerde risico's ook de risico's zijn waar de bevolking zich druk over maakt. De perceptie van de burgers is daadwerkelijk anders dan die van de deskundigen:

$$\text{Risico} = \text{Kans} \times \text{Effect} \longrightarrow \text{Risico (situatie)} \times \text{Perceptie (persoonlijke inschatting)}^{11}$$

### Risicoanalyse

Volgens Wikipedia is een Risicoanalyse (Wikipedia) een methode waarbij nader benoemde risico's worden gekwantificeerd door het bepalen van de kans dat een dreiging zich voordoet en de gevolgen daarvan:

$$\text{Risicoanalyse} = \text{Kans} \times \text{Gevolg}$$

---

<sup>8</sup> Op 28 januari 1986 viel de Challenger 73 seconden na de lancering uit elkaar, waarbij alle zeven bemanningsleden omkwamen.

<sup>9</sup> De schietpartij in Alphen aan den Rijn vond plaats op 9 april 2011, toen een man in het winkelcentrum De Ridderhof zes mensen doodschoot en nog eens zeventien verwondde, alvorens zichzelf te doden

<sup>10</sup> Zwakke signalen die pas herkend worden als ze al in werking zijn getreden

<sup>11</sup> Aspect 1, zie slotparagraaf

De risicoanalyse is de eerste stap binnen het risicomanagement-proces, het brengt ordening aan in de potentiële risico's. De analyse (I. Helsloot, 2010) bestaat over het algemeen uit twee stappen. In de eerste stap komt de identificatie van de dreiging in beeld en de tweede stap is de bepaling (inschatting) van de kans en de omvang van de dreiging (impact).

Op grond van een risicoanalyse kunnen maatregelen worden genomen. De bedoeling van een risicoanalyse is dat er wordt vastgesteld op welke wijze de risico's beheerst kunnen worden, of teruggebracht kunnen worden tot een aanvaardbaar niveau. Het periodiek en tijdig uitvoeren van risicoanalyses maakt het mogelijk om:

- Maatregelen te treffen zodat risico's beheersbaar blijven wanneer deze zich manifesteren
- Prioriteiten te stellen
- Alternatieven te bedenken
- Concrete afspraken met andere organisaties te maken en vast te leggen in een convenant
- Besluiten tot overdracht van taken en/of dossiers tussen organisaties.

De informatie komende uit de risicoanalyse is een basis voor een uitspraak over de kans dat schade ook daadwerkelijk zal optreden. Naarmate deze kans hoger wordt ingeschat zal het treffen van preventieve maatregelen een hogere prioriteit krijgen.

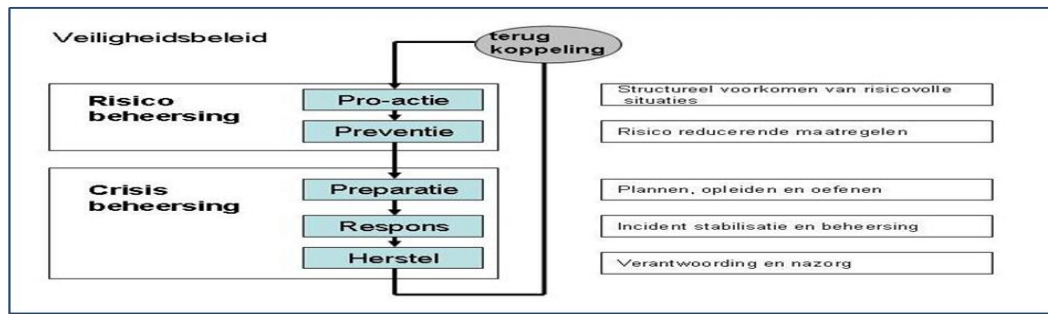
Ook de nationale overheid onderkent het belang van een gedegen risicoanalyse. Zo staat in de Wet Veiligheidsregio's dat het bestuur van de veiligheidsregio verantwoordelijk is voor een risicoprofiel met daarin overzicht van risicovolle situaties binnen de veiligheidsregio.

### **Risicobeheersing**

Het is van belang dat zoveel mogelijk wordt geprobeerd om risico's te voorkomen (pro-actie) dan wel dat het nemen van maatregelen om bepaalde vormen van onveiligheid die zich in principe wel voordoen te voorkomen of vroegtijdig te stoppen en daarmee de ongewenste gevolgen te beperken (preventie). In ieder geval moet worden voorkomen dat de achter de risico's gelegen belangen zodanig worden aangetast, dat de daaruit voortvloeiende schadelijke gevolgen onaanvaardbaar groot worden. Achter deze belangenbehartiging (waarbij een voortdurende afweging plaats vindt tussen de te treffen maatregelen en de ingeschatte kans en zekerheid dat het risico in zal gaan treden), schuilt een werkvorm die met het begrip 'risicobeheersing'<sup>12</sup> wordt aangeduid.

---

<sup>12</sup> *Het geheel van (sub) systemen dat tot doel heeft de risico's die een persoon of organisatie (samenleving) bedreigen, zo volledig, efficiënt, integraal en systematisch mogelijk te beheersen.*



De veiligheidsketen (<http://www.veiligheid.org/>)

Ten behoeve van de risicobeheersing onderscheiden we verschillende handelingen:

- Vermindering/vermijding van het risico:  
Soms is het vermijden van een risico de beste strategie. Het risico op verstoring van de openbare orde tijdens een voetbalwedstrijd kan vermeden worden door het verbieden van de wedstrijd. Vaak is vermijding geen optie en moeten er maatregelen genomen worden om het risico te verminderen.
- Acceptatie van het risico:  
Op voorhand hoeft niet ieder risico te worden afgedekt: wanneer de kosten van de maatregelen om een risico te beperken hoger zijn dan de mogelijke schade, dan kan besloten worden het risico te accepteren.
- Overdracht van het risico:  
Een risico kan ook worden overgedragen aan een andere partij. Een manier om dit te doen, is het afsluiten van een verzekering. Outsourcen is ook een vorm van overdragen, particuliere beveiligingsbedrijven en bedrijven als Traffic-Support en MOJO-Concerts ontlenen hieraan hun bestaansrecht.

### Maatregelen

Zoals gezegd worden op basis van de risicoanalyse de eventuele **maatregelen** gekozen. Deze kunnen zodanig zijn dat het risico beheersbaar blijft<sup>13</sup>. Niet altijd kan worden voorkomen dat risico's werkelijkheid worden. Indien mogelijk moet men op risico's of de gevolgen ervan voorbereid zijn, zodat op adequate wijze gereageerd kan worden. Vooraf bedachte maatregelen zouden dan kunnen helpen om de "crisis" te beheersen.

Voordat de maatregelen uitgevoerd worden, is het raadzaam om deze op de volgende punten door te lichten:

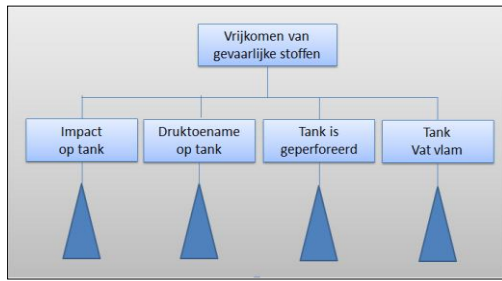
- Zijn er voldoende middelen om de maatregelen uit te voeren? Het is dus raadzaam om aan de voorkant een kosten – baten analyse uit te voeren.
- Is er voldoende menskracht om de maatregel uit te voeren?
- Als een risico wordt overgedragen, is dat ook echt zinvol? Kan de partij in kwestie het risico ook daadwerkelijk dragen?
- Brengt de maatregel niet weer nieuwe risico's met zich mee?

<sup>13</sup> Aspect 2, zie slotparagraaf

## Methodieken, modellen, werkvormen

Voor het uitvoeren van risicoanalyses zijn talloze methodieken, modellen en werkvormen beschikbaar. Een standaardmethode bestaat niet<sup>14</sup>. Veel in de praktijk gebruikte modellen zijn beschreven in Handboek Risicoanalysemethodieken "Zicht op risico's" (van Mill, 2006) dat in opdracht van het ministerie van economische zaken 2006 is geschreven. In dit handboek worden maar liefst 41 verschillende benaderingen van risicoanalyses beschreven (zie bijlage). Berenschot was ook betrokken bij de totstandkoming van dit handboek en tijdens hun 70 jarig jubileum (2008) is het in, weliswaar inhoudelijk iets gewijzigde boekvorm (Niels-Ingvar Boer, 2008) gepubliceerd.

Hieronder als voorbeeld enkele van de mij meest aansprekende modellen die eventueel ook te gebruiken zijn in het werkveld van de hulpverlening en crisisbeheersing - bestrijding. De modellen zijn verder niet uitgewerkt, hiervoor verwijst ik naar bovengenoemd boek, of naar internet waar het handboek te downloaden is.



### Foutenboomanalyse:

Via een foutenboom-analyse is het mogelijk om op een systematische wijze de logische ontwikkeling van ongewenste gebeurtenissen te beschrijven.

### Sterkte – Zwakte analyse:

De Sterkte – Zwakte analyse kan worden gebruikt om een maatregel of maatregelpakket te evalueren.

		Voor het doel	
		Hulpvol	Schadelijk
Voor de organisatie	Intern	STERKTES	ZWAKTES
	Extern	KANSEN	BEDREI- GINGEN

Kans ↑	Groot	Onveilig	Onacceptabel	Onacceptabel
	Middel	Enig risico	Zeer onveilig	Onacceptabel
	Klein	Veilig	Enig risico	Onveilig
		Klein	Middel	Groot
		Effect →		

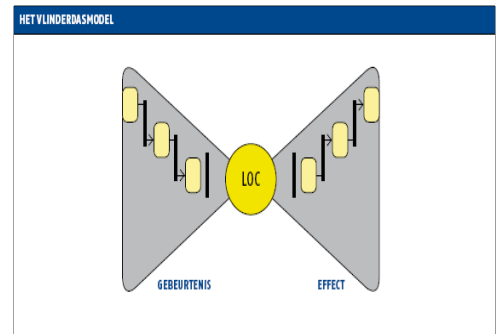
### Kans – Effect matrix:

Een kans-effect matrix is een model dat op eenvoudige wijze de kans en de ernst van een risico met elkaar in verband brengt en weergeeft.

<sup>14</sup> Aspect 3, zie slotparagraaf

### Vlinderdasmodel:

Dit model staat niet in de eerder genoemde publicaties maar wordt wel veel geciteerd. Dit model is een combinatie tussen foutenboom en gebeurtenissenboom. Centraal hierin de gebeurtenis. Bij ongewenste takken kunnen barrières (maatregelen) worden opgebouwd om het ongeluk te verkleinen.



Bron: <http://www.latrb.nl>

### Doel Aanpak Analyse:

Een methodiek die ten behoeve van de politie is ontwikkeld is de zogenaamde doel – aanpak - analyse (DAA) (Adang/Timmer, 1998). Hierin wordt gesteld dat het politiewerk riskant kan zijn en soms gewoon gevaarlijk is. Politiewerk vergt daarom takt, zelfbeheersing maar ook doortastend optreden. Het is de kunst om het gevaar zo klein mogelijk en het liefst voorspelbaar te maken. Dat is niet alleen de verantwoordelijkheid en het belang van de individuele politieambtenaar maar ook van de politieorganisatie. Trefwoorden voor het voorkomen en beter beheersen van gevaar en geweld in het dagelijks politiewerk zijn informatiegebruik, registratie, evaluatie, leidinggeven, situatiegeoriënteerde training en procedures op basis van good practice scenario's. Gevaarsituaties zijn meer voorspelbaar en beheersbaar te maken dan veelal wordt aangenomen.

De basis van de doel aanpak analyse (DAA) bestaat uit vijf vragen die iedere agent zich in een gevaarsituatie moet stellen.

1. Wat is het doel / opdracht van mijn optreden?
2. Wat zijn de risico's in deze situatie?
3. Ben ik bevoegd?
4. Kan ik het gestelde doel bereiken?
5. Hoe kan ik het doel bereiken?

De methodiek is opgenomen in een leerboek (Adang/Timmer, 1998) en is nog steeds actueel in de politieopleidingen.<sup>15</sup>

### Informatie Risico en Scenariomanagement (IRS)

IRS vindt zijn oorsprong in de voorbereiding van het Europees Kampioenschap voetbal 2000 wat in samenwerking met Nederland en België werd georganiseerd (Bakker T. , 2011). Er was behoefte om scenario's beheersbaar te maken. In de voorbereiding werd een projectteam opgericht dat zich vooral met de preparatie bezighield. Door de inkomende informatie ontstond er bij dit projectteam een beeld van wat men kon verwachten gedurende het EK. Er ontstonden de zogenaamde beeldscenario's. Bijvoorbeeld, diversiteit van supporters,

<sup>15</sup> Ten tijde van het schrijven van deze scriptie (najaar 2011) is er onder regie van O. Adang en J. Timmer een eerste expertmeeting geweest met als onderwerp herziening of heruitgave van het boek.

supportersstromen, evenementen in de speelsteden, calamiteiten in en rond de stadions. In Nederland en België was men gewend om meteen na de probleemstelling te komen met passende maatregelen, echter door te denken in beeldscenario's werd duidelijk dat de werkelijkheid veel complexer was. Het resultaat was dat men op zoek ging naar een uniforme en goede methodiek. Er was al wel het een en ander over informatiemanagement, risicomangement en scenariodenken, echter een alles omvattende structuur bestond niet. Vanuit deze behoefte is het zogenaamde IRS-model ontstaan.

In het model is gekozen voor een structurele aanpak.

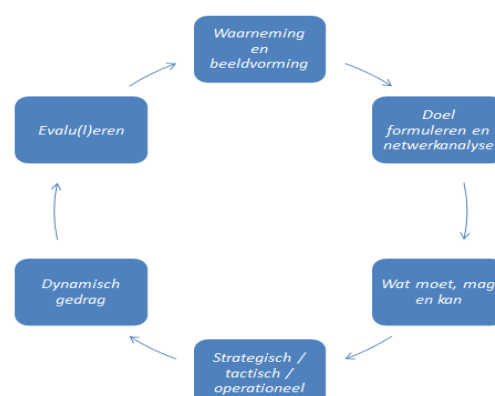
1. Eerst de netwerkanalyse, hierna worden de beelden op elkaar af gestemd. Hierbij worden onder andere de volgende vragen gesteld: Wat komt er allemaal op ons af, wat is er al bekend, wat moeten we nog weten, welke knelpunten zien we allemaal en hoe zou dit in beelden vertalen zijn. De informatie die deze vragen oplevert worden waardevrij vevat in beeldscenario's en worden vervolgens weer met elkaar afgestemd
2. Met welke wet- en regelgeving, al dan niet grensoverschrijdend hebben we te maken, hoe komen we tot eenduidig beleid en tolerantie
3. Wie is waarvoor verantwoordelijk. (Politie, KNVB, BVoB?) – Taken verantwoordelijkheden, bevoegdheden
4. Op dezelfde wijze wordt gedacht over inzetscenario's geformeerd aan de hand van de beeldscenario's.

Samengevat: IRS is nergens beschreven, het vindt zijn oorsprong in gescheiden modellen maar het is een universeel denk- en handelingsprincipe onder het motto "EERST DENKEN DAN DOEN".

Binnen het onderwijs van de Politieacademie is de IRS-methodiek vanaf de hervorming van het politieonderwijs (Politieonderwijs 2002) ingevoerd in de opleidingen Operationele Leergang Leidinggevend (OLL), Tactische Leergang Leidinggevend (TLL), Politiekundige Niveau 5/6 (PK 5/6) en de Staf grootschalig en Bijzonder Optreden (SGBO).

In 2008 is de IRS-methodiek verwerkt in een boekje "De Blauwe Kern" (Adang, 2008). Volgens Adang symboliseert dit waar het om gaat bij

gevaarbeheersing. Het gaat over het politiekundig denken en handelen in conflict- en gevaarsituaties, ook als die zich ogenschijnlijk nog niet hebben aangediend. Het is de basis van de inhoud van het vak: wat moet je altijd doen om een (potentiële) conflict- of gevaarsituatie op de best mogelijke wijze aan te pakken? Dat dient vervolgens ook altijd herkenbaar te zijn in de wijze waarop het denken en handelen in dergelijke situaties wordt ingekaderd, geregeld en georganiseerd. Het zou net zo goed de rode, witte, oranje of groene kern kunnen heten, want het gaat, onderverdeeld in zes stappen, om



universele basisprincipes die voor iedereen gelden en in iedere situatie toepasbaar zijn, los van de omvang of de reikwijdte van het probleem, of de voorbereidingstijd die ter beschikking staat.

## 2.2 Scenario's

Nadat risico's zijn benoemd en geanalyseerd is het ontwikkelen van mogelijke scenario's de volgende stap. Scenariodenken is het ontwikkelen, vergelijken en anticiperen op de mogelijke toekomstverwachtingen (Braakhekke, 2011).

### Historisch perspectief

De vader van het scenariodenken is Herman Kahn. Hij ontwikkelde de 'future-now thinking'. In 1960 verscheen het boek "On Thermonuclear War" (Kahn H. , 1960/2007). Kahn schetste daarin hoe een klein conflict tussen de supermachten Amerika en Rusland zou kunnen escaleren in een kernoorlog en tenslotte tot een mondiale vernietiging. Kahn's toekomstbeelden van miljarden doden werden als voorspellingen opgevat en wekten afschuw en ongeloof op. Daarom benadrukte hij dat zijn beschrijvingen geen voorspelling maar scenario's waren. Hij publiceerde in 1967 "The Year 2000" (Kahn W. , 1967) waarin hij een in vele opzichten bijzonder nauwkeurig beeld schetste van de wereld die wij nu kennen.

In de jaren zeventig veroorzaakte Shell een radicale breuk met het scenariodenken van de jaren vijftig en zestig. Directeur van de Planning Group van Shell, de Fransman Pierre Wack, stelde dat de oude planningsystemen van Shell waren ontwikkeld voor een stabiele, vertrouwde wereld waar alles 'meer van hetzelfde was'. Als de toekomst niet langer stabiel of zeker is, is iedere poging om die ene juiste voorspelling te doen, gedoemd te mislukken. Scenario's moesten niet de zekerheden opzoeken, maar zich richten op de onzekerheden en deze structuren. De scenario's vormen dan de basis voor strategische acties. In 1973 werd een scenario van Wack werkelijkheid door de oliecrisis (Wikipedia) . Terwijl andere oliemaatschappijen werden verrast door de ontwikkelingen, was Shell voorbereid op wat komen kon. Een nieuwe manier van planning die niet was gericht op planning and control, maar was gebaseerd op een grondige analyse van onzekerheden, leek doorgebroken. Door het succes van de Shell- scenario's kreeg de scenariomethode veel navolging.

De nieuwste generatie toekomstonderzoekers richt zich niet alleen op "zekere onzekerheden", maar ook op onverwachte ontwikkelingen, verrassingen, risico's, wild cards of 'early warning' signalen .

### Kenmerken scenario's

Goede scenario's zijn: consistent, voorstelbaar, uitdagend, relevant en onderling verschillend. (P&A Coaching) De factor tijd en het gebrek aan informatie over de toekomst kan het scenariodenken belemmeren. Het gevaar is dan dat er wordt uitgegaan van eigen aannames, deze zijn namelijk ogenschijnlijk veilig. Nadenken over de toekomst vergt durf en creativiteit.



Onzekerheid is een kernbegrip in scenariodenken<sup>16</sup>. Deze onzekerheden worden juist opgezocht om na te denken over hoe deze zich mogelijk zouden kunnen ontwikkelen. Hierop wordt een mogelijk antwoord op de What-If vraag gegeven. De vraag is nu hoe deze onzekerheden van de toekomst in kaart gebracht kunnen worden. Scenario-denken is hier een krachtig instrument voor. Scenario's helpen ons om onzekerheden over de toekomst te linken aan besluiten die wij NU moeten nemen. Het is een strategieontwikkeling voor complexe en risicovolle strategische keuzes. Het hebben van een aantal scenario's kan een lekker gevoel geven, alles is immers voorbereid en we hoeven ons geen zorgen meer te maken. (Of is het slechts de "lekker slapen" aanpak). De geschiedenis leert namelijk dat een daadwerkelijke calamiteit, ongeval, ramp of crisis nooit het bedachte scenario volgt. Ook in de sport wil het wel eens mis gaan. Een mooi voorbeeld hiervan is het WK-wielrennen voor de Dames in 2011. Alle pijlen waren gericht op Marianne Vos. Nagenoeg alle koersen had ze al gewonnen en ook deze moest na vier keer "slechts" zilver, goud worden. Hiervoor waren met de ploeg een aantal scenario's doorgenomen. Als iemand 10 kilometer voor de finish nog alleen weg zou rijden zou deze door het team ingehaald worden, als er daarna nog een ontsnapping volgde dan zou daar direct op gereageerd worden. Zo geschiedde, zo gebeurde, collectief kwam het gehele peloton richting finish en Marianne Vos hoefde het alleen maar af te maken. Echter het scenario dat ze tijdens de sprint zou worden ingesloten, waardoor even geremd moest worden, was niet bedacht en helaas; het werd "slechts" zilver. Draaiboeken, checklists, en plannen van aanpakken werken dan dus niet of slechts beperkt. Indien deze toch letterlijk gevolgd gaan worden kan het zelfs averechts gaan werken.

Voorstanders van sterke scenarioplanning gaan meteen aan de gang met de opgedane ervaring om zich zodoende op de "vorige" crisis voor te bereiden. Een ander uitgangspunt is om, uitgaande van het feit dat een crisis onvoorspelbaar is, gewoon af te wachten en niets te doen. Dit is ook geen optie, er is dan namelijk totaal geen voorbereiding, de mensen leren elkaar niet kennen, de beschikbare competenties worden niet op elkaar afgestemd en in mensen, materiaal en middelen wordt zeer waarschijnlijk niet op de juiste wijze voorzien. Er zal dus altijd een balans gevonden dienen te worden tussen de onmogelijke voorspelbaarheid die de voorbereiding mogelijk maakt en een volledige ad-hoc benadering die weliswaar creativiteit mogelijk maakt, maar een snelle adequate respons verhindert.

### **Anticipatie vs Veerkracht**

De vraag is dus of we wel alles in modellen moet uitwerken of zijn er ook nog andere benaderingen. Wildavsky beschrijft de anticipatie versus de veerkrachtbenadering<sup>17</sup> (Wildavsky, 1988). Dit zijn twee verschillende strategieën om met onzekerheid en risico's om te gaan. Het uitgangspunt is dat er veel potentiële risico's zijn. Daarom is het onmogelijk om een veilige samenleving te realiseren en überhaupt te leven zonder bepaalde risico's te nemen. De situatie maakt het dus of er meer geanticipeerd moet worden dan wel meer veerkracht te tonen. Bij de voorbereiding op het omgaan met een crisis is het belangrijk een goede benadering te kiezen. Een crisis vraagt om een veerkrachtige benadering.

---

<sup>16</sup> Aspect 4, zie slotparagraaf

<sup>17</sup> Aspect 6, zie slotparagraaf.

Anticipatie (Duin, 2011) is ‘het vooruitnemen of vooruitlopen op iets wat nog moet gebeuren’. Anticipatie is gericht op een voorspelbaar risico en of er mogelijkheden zijn om het risico te beperken of het gevaar te keren. Het richt zich op het vermijden van onzekerheden en door middel van anticipatie kan met alle eventualiteiten rekening gehouden worden. Als we de toekomstige crisis zouden kunnen voorspellen, dan kunnen we ook de beheersing van de crisis op voorhand organiseren. Echter rampen en crisissen blijven onvoorspelbaar en verrassend. In het bedrijfsleven is de anticipatie aanpak behoorlijk gangbaar. Het geeft het gevoel van controle en beheersing, wat in de werkelijkheid vaak een illusie is. Anticipatie is veelal gebaseerd op routines die dominant zijn bij terugkerende gebeurtenissen. Maar routinisering heeft ook zijn schaduwzijde, het leidt nogal eens tot gemakzucht en onderschatting van potentiële risico’s. Anticipatie is duur en ingewikkeld, het vindt veelal plaats in de preventiefase en geeft een toename van draaiboeken, protocollen en procedures.

Veerkracht maakt de organisatie weerbaarder; het is dus het streven naar een aanpak gericht op weerbaarheid, dit heeft als resultaat een effectievere respons in onverwachte, onbekende, onzekere en onvoorspelbare situaties. Bij veerkracht worden onzekerheden geaccepteerd en men richt zich op het flexibel, variabel en met slagkracht (effectieve reactie) te kunnen reageren. Een veerkrachtige organisatie kiest voor een brede oriëntatie, voor variatie in de analyse van problemen en oplossingen. Veerkracht betekent niet passief wachten op een onvoorzienbare ramp of incident. “De logica is simpel: als het incident omgeven is met onzekerheid, dan moeten wij niet proberen allerlei onzekerheden weg te nemen, maar accepteren dat onzekerheden resteren en de organisatie zo inrichten dat we daarmee om kunnen gaan.” , aldus Wildavsky.

<b>Anticipatie versus veerkracht</b>		<b>Kennis</b>	
		<i>Beperkt</i>	<i>Groot</i>
<i>Voorspelbaarheid</i>	<i>Hoog</i>	<i>Meer veerkracht</i> <i>Minder anticipatie</i>	<i>Anticipatie</i>
	<i>Laag</i>	<i>Veerkracht</i>	<i>Meer veerkracht</i> <i>Minder anticipatie</i>

*Van Duin 2011 (Veerkrachtige Crisisbeheersing)*

De keuze tussen anticipatie of veerkracht heeft te maken met het feit of er veel of weinig kennis is, of de voorspelbaarheid klein of groot is maar ook de factor tijd speelt een rol. Hoe meer tijd, hoe meer er geanticipeerd wordt, hoe minder tijd, hoe veerkrachtiger gereageerd dient te worden.

Ondanks bovenstaande kennis heeft het denken in scenario’s een aantal voordelen. Scenariodenken kan veel winst voor de toekomst opleveren.<sup>18</sup> Er worden namelijk logisch, consistente en plausibele beelden van de mogelijke toekomst ontwikkeld waarin onzekerheden zichtbaar worden en bespreekbaar worden gemaakt. Door de voorbereiding met daarin ook de what-if vraag neemt het verrassingseffect af en op basis van een realistisch

<sup>18</sup> Aspect 5, zie slotparagraaf

scenario kunnen al op voorhand afgewogen besluiten en vervolgens passende maatregelen genomen worden.

## 2.3 Besluitvorming

Een besluit is volgens Van Dale “een beslissing waar men na overweging of beraadslaging aan toe komt.” Het is duidelijk dat een beslissing nemen een actieve daad is waarbij je vooraf afweegt en beraadslaagt. Besluitvorming is volgens Van Dale “het komen tot een gemotiveerd besluit”. Het betreft de actieve periode voorafgaande aan het nemen van een beslissing. Het nemen van besluiten is essentieel voor het voortbestaan van de organisatie en vindt voortdurend plaats. Mintzberg definieert een besluit als “a specific commitment to action” (Mintzberg, 1976). Andere onderzoekers (Emory/Niland, 1968) op dit terrein omschrijven een besluit als volgt: “if a decision is taken this means that an actor, the decision maker, has selected one purpose or plan and has committed himself to it”. Zowel de keuze als de verbintenis zijn daarin belangrijk.

Crisisonderzoek is lange tijd vrijwel uitsluitend gericht geweest op de besluitvorming. De besluiten moesten onder moeilijke omstandigheden genomen worden. Tegenwoordig wordt ook gekeken wat vooraf ging en wat volgde op een genomen besluit. Crisisbesluitvorming tijdens kritieke momenten is van groot belang. Tijdens crisis verschillen de eisen waaraan de besluitvormers moeten voldoen aan die waaraan de besluitvormers onder normale omstandigheden moeten voldoen. Routinematige besluitvorming kan al moeilijk genoeg zijn. In de crisissituatie nemen de problemen alleen maar exponentieel toe. Besluitvormers streven doorgaans naar kwalitatief hoogwaardige beslissingen (effectieve en efficiënte oplossingen voor de problemen). Essentieel is dat de genomen besluiten gedragen worden door de uitvoerders. (Effect = Kwaliteit x Acceptatie!) In zijn achterhoofd dient de besluitvormer ook nog rekening te houden met een kosten – baten analyse. (Rosenthal A, 1998)

Herbert Simon (Simon, 1997) is de grondlegger van de “the satisficing and process-oriented view”. In een flink aantal publicaties heeft hij, al dan niet samen met anderen, zijn opvattingen hierover beschreven. Zij constateerden onder andere het bestaan van de beperkte rationaliteit (“bounded rationality”) (Groeneweg J. , 2010, p. 48/49) en de tevredenheid met niet-optimale besluiten, ook wel genoemd “satisficing” (Pool, 1990). In een ideaal rationeel proces kan een beslisser alle mogelijke handelwijzen in alle omstandigheden op de mogelijke gevolgen van dit handelen beoordelen. Op grond van deze beoordeling wordt de handelwijze met de meest gunstige uitkomst geselecteerd en in gang gezet. In de praktijk wordt echter niet aan de randvoorwaarden voor zuiver rationele besluitvorming voldaan.

Uit meerdere onderzoeken is gebleken dat kenmerken als tolerantie voor onzekerheid, de bereidheid om risico's te nemen, prestatiemotivatie en interne oriëntatie van belang zijn voor de besluitvorming. (Pool, 1990) Janis en Mann (Janis/Mann, (1977).) beschrijven de “coping-

mechanismen” die mensen hanteren als ze beslissingen moeten nemen. Een manager neemt niet volstrekt belangeloos beslissingen in dienst van het algemene organisatiedoel. Veel problemen en besluitvormingsprocessen hebben een sterke weerslag op de manager zelf. Zijn geloofwaardigheid en reputatie staan op het spel. Een manager zal bij de identificatie van problemen taxaties maken van de risico’s die de onderhavige problematiek mogelijk met zich meebrengt. Bewust of intuïtief laten managers kwesties schieten als de risico’s voor de eigen positie en voor de organisatie moeilijk zijn in te schatten.

Volgens de Bruijn (de Bruijn, 2008; p.13) vind besluitvorming zowel in een hiërarchische als in een netwerkorganisatie (procesachtig) plaats. In een netwerk zijn verschillende actoren betrokken die afhankelijk zijn van elkaar maar mogelijk wel verschillende belangen hebben (opsporing versus openbare orde), dit bemoeilijkt de samenwerking en de besluitvorming. Hiërarchische sturing (command and control) heeft in een netwerk weinig kans van slagen, vaak is er te weinig kennis en macht om de eigen opvattingen te realiseren en dit kan dus verzet oproepen, het kan dus contraproductief werken. De besluitvormer lijkt daadkrachtig, maar creëert slechts weerstand. Een procesachtige benadering zou de besluitnemer helpen, dit doet immers recht aan de wederzijdse afhankelijkheden in een netwerk. Echter wanneer het proces dreigt te mislukken kan de stijl van command and control als aanjager van het proces van samenwerking en als aanjager om een sense of urgency te creëren een positieve werking hebben. De excellerende leider kan combineren en variëren, dus situationeel leiderschap toepassen. Hij is in staat verschillende belangen te wegen en daar waar men niet in staat is om zelfstandig het probleem op te lossen, dient zeker samen gewerkt te worden. Hij kan kiezen voor een combinatie van command and control en samenwerking.

De traditionele (klassieke) besluitvorming (I. Helsloot, 2010, p. 95-99) van beslissen is gebaseerd op de aanname dat besluiten rationeel en berekend tot stand komen. De beslisser begint met het verzamelen van alle relevante informatie en definieert aan de hand daarvan het probleem en het te bereiken doel. Als tweede stap brengt hij alle denkbare oplossingen in kaart en weegt hij de voor- en nadelen van elk van de alternatieven herhaaldelijk tegen elkaar af. Op basis van deze afweging kiest hij uiteindelijk de beste oplossing. Deze benadering is met name van toepassing op belangrijke beslissingen waarbij het belangrijk is het beste alternatief te vinden of waarbij het genomen besluit achteraf gelegitimeerd moet kunnen worden.



*Traditionele besluitvorming*

Of mensen in de dagelijkse praktijk voor al hun beslissingen gebruik maken van de traditionele besluitvorming wordt al sinds de jaren vijftig betwijfeld. Elke beslissing zou namelijk enorm

veel tijd, kennis en capaciteit vergen. Bovendien kan aan hét uitgangspunt van de traditionele besluitvorming nooit worden voldaan. Het veronderstelt namelijk alomvattende kennis van het probleem. De praktijk ziet er anders uit. Er is vaak sprake van tijdsdruk, snel veranderende situaties en van onvolledige, tegenstrijdige of (deels) onjuiste of onbetrouwbare informatie. Zoals we al gezien hebben is de informatieverwerkingscapaciteit en daarmee het probleemoplossend vermogen van mensen beperkt ('bounded rationality') (Simon, 1997).

De bezwaren tegen de traditionele besluitvorming hebben geleid tot een andere, meer intuïtieve benadering van besluitvorming. De nadruk is hierbij komen te liggen op het belang van kennis en ervaring bij het nemen van beslissingen. Het klassieke model werkt volgens de Amerikaanse psycholoog Gary Klein (Klein G. ) wel in oefeningen echter niet in de dagelijkse praktijk. De praktijk is niet te voorspellen, situaties zijn verwarrender en complexer, de informatievoorziening is onvolledig en wordt niet volledig gedeeld. De werkelijkheid is dat veel van onze beslissingen worden genomen op basis van intuïtie, opgebouwd door herhaaldelijke (zinvolle) ervaringen die onbewust aan elkaar zijn gekoppeld tot een patroon. Intuïtie is te trainen, in 1996 is er een intuïtieve vaardigheidstraining door Klein ontwikkeld, deze training is gericht op:

- Sneller en met minder moeite inschatten van situaties
- Problemen en verstoringen sneller herkennen
- Vertrouwen kweken van dat de eerste mogelijkheid die je te binnen schiet ook de juiste is
- Aanvoelen wat je staat te gebeuren
- Je niet laten ondersneeuwen door informatie
- Kalm blijven onder tijdsdruk en onzekerheid
- Alternatieve oplossingen zoeken als een plan problemen oplevert. (Klein G. , p. 48/49).

In het midden van de jaren tachtig deed Klein een onderzoek naar de wijze waarop experts onder grote tijdsdruk en stress beslissingen nemen. Als tegenpool van de rationele besluitvorming is de aandacht uitgegaan naar Naturalistic Decision Making (NDM). Bij een probleem wordt vanuit de vele potentiële oplossingen gezocht naar een op dat moment de meest voor de hand liggende goede beslissing. Hierna volgt de uitvoering. Dit is altijd beter dan te zoeken naar de perfecte oplossingen en dan er achter komen dat het kwaad al geschied is. In situaties waar (incomplete) snel wisselende informatie van meerdere bronnen komt die op verschillende manieren uit te leggen is kan NDM goed worden gebruikt.

Volgens Klein vergelijken experts onder tijdsdruk zelden alternatieven om tot de beste keuze te komen. Op basis van hun situatie-inschatting maken zij een passende keuze, die dus niet per se de (theoretisch) beste keuze hoeft te zijn. Klein heeft aan de hand van zijn bevindingen een model ontwikkeld dat wordt aangeduid als de theorie van de Recognition Primed Decision Making (RPD).

In zijn lectorale rede "Sterker Blauw" schrijft Van der Torre het volgende over besluitvorming (van der Torre, 2011, pp. 63-73): "De crux is steeds dat agenten in staat moeten zijn om

situaties in te schatten, te overdenken en op tijd naar een andere interventie te grijpen". Deze basisgedachte keert terug in het leerstuk van natuurlijke besluitvorming (NDM). Ook heeft een professional de mentale rust om situaties te overzien, omdat hij standaards en procedures beheerst. Hij past die niet zomaar toe, maar beziet in kort tijdsbestek – maar zelden of nooit in een split second – welk alternatief het best past bij de situatie. Hij is bij die keuze alert op risico's, heroverweegt en past aan bij te veel risico's. De basis van professioneel handelen zijn beproefde en getrainde procedures en standaards. Professionals beoordelen of die bij een situatie passen. Ze kijken zo nodig af van standaards door deze op onderdelen aan te passen. De professional beslist dus op herkenning en ervaring vanuit eerdere lessen die men in het verleden heeft geleerd.<sup>19</sup>, Hoe meer patronen en beelden des te beter de besluitvorming in de onverwachte situatie. Dit wordt genoemd: Recognition Primed Decision Making (RPD)<sup>20</sup>. Het uitgangspunt luidt dat besluitvormers zelden alternatieve keuzes afwegen. In plaats daarvan beoordelen ze de aard van een situatie en kiezen, op basis van deze beoordeling, een handelswijze die bij deze situatie past. Dit besluitvormingsproces bestaat uit drie fasen, die op hun beurt weer kunnen worden opgedeeld in enkele elementen.



Fases RPD model (Klein)

Deze drie fasen worden in kort tijdsbestek doorlopen. Er is uiteraard wel een cruciaal onderscheid tussen besluitvorming tijdens een actie en daaraan voorafgaand. Tijdens een actie kan de besluitvorming een kwestie zijn van seconden. Voordat een actie plaatsvindt, is er wel tijdsdruk en druk van de omstandigheden (dreiging), maar de besluitvorming kan dan wel 'minuten' duren. Het valt uiteraard niet uit te sluiten dat voorafgaand aan een actie weldegelijk ook alternatieven onderling worden vergeleken. Er wordt dus intuïtief beslist in die gevallen waar ervaring aanwezig is. In de andere gevallen zal een meer rationele methode (bv. analyse) worden gehanteerd, wat dus meer tijd kost (van Duin, 2011).

Een andere zich ontwikkelende besluitvormingstheorie is die van de Distributed Decision Making (DDM). Deze theorie gaat uit van de constatering dat situaties dermate gedifferentieerd en complex zijn dat ze niet meer kunnen worden begrepen en gestuurd middels gecentraliseerde besluitvorming. Complexe problemen worden opgedeeld en neergelegd bij die organisaties die direct betrokken zijn bij dat deel van het probleem. Scholtens (Scholtens, 2007) concludeert in haar lectorale rede dat de toepassing van DDM op het terrein van de rampenbestrijding en crisisbeheersing op voorhand kansrijk lijkt om

<sup>19</sup> Aspect 8, zie slotparagraaf

<sup>20</sup> RPD staat in het Nederlands te boek als herkennen doet beslissen. De afkorting RPM (= making) wordt ook gebruikt.

optimalisatie van de besluitvorming in de acute fase te bewerkstelligen. Dit kan onder andere door het beter en in samenwerking vormgeven van procedures, opleidingen en training.

## 2.4 Inzichten vanuit het theoretisch kader

Crisismanagement moet geleerd worden. Leidinggevend en die verantwoordelijk zijn en besluiten moet nemen dienen ervaring op te doen. Helaas is dit in de praktijk niet altijd mogelijk gezien het geringe aantal grootschalige optredens, rampen en crisis. Ook is het effect van verkeerd crisismanagement te groot om een trial and error methode toe te passen. Een mogelijke oplossing werd door Menno van Duin al gesuggereerd in zijn lectorale rede (Van Duin, 2011). Een van zijn bevindingen is: de lijn om in bijzondere situaties (crises) zoveel als mogelijk gebruik te maken van bestaande organisaties en structuren is een verstandige lijn. Deze dient dan ook te worden gecontinueerd. Naarmate de werkwijze, plannen e.v. voor het bijzondere meer afwijken dan die van het normale, neemt de kans toe dat het tijdens een crisis tot problemen leidt. Uiteraard geldt ook de juiste persoon op de juiste plaats, helaas komt het nog voor dat er personen in crisisteams zitten op basis van formele gronden (bv. de combinatie met een reguliere functie). In de voorbereiding van een evenement of voorziene gebeurtenis is anticipatie de dominante strategie zonder dat werkelijk de zekerheid bestaat of deze wel effectief en efficiënt is. (daardoor veel planvorming, draaiboeken en checklists). De organisatie gaat er vanuit dat het verloop van de gebeurtenissen voorspelbaar is. Zelfs als er goed voorbereid is zal weinig flexibiliteit en gebrekkige improvisatie de organisatie opbreken, wanneer er een calamiteit ontstaat. Vinden van een goede balans is één van de belangrijkste uitdagingen bij de voorbereiding. Durft men toch een veerkrachtige benadering aan dan zijn kleinschalige optredens met autonome groepen, goede resources, globale centrale sturing, geen bemoeizucht van het beleid met de operatie de essentiële randvoorwaarden.

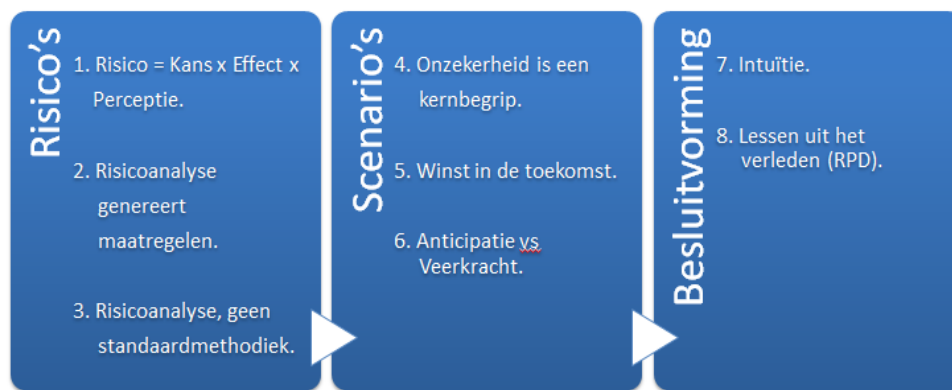
Als samenvatting hieronder de belangrijke aspecten van dit hoofdstuk. In het volgend hoofdstuk zoom ik in op het politieonderwijs en met name de opleidingen waar crisismanagement en besluitvorming een rol speelt. Uiteraard ben ik benieuwd in hoeverre onderstaande aspecten een onderdeel zijn van het curriculum.

1. *Risico = **Kans x Effect** → **Risico (situatie) x Perceptie (persoonlijke inschatting)***
2. *Op basis van de **risicoanalyse** worden de eventuele **maatregelen** gekozen. Deze kunnen zodanig zijn dat het risico beheersbaar blijft*
3. *Voor het uitvoeren van risicoanalyses zijn talloze methodieken, modellen en werkvormen beschikbaar. **Geen standaardmethodiek***
4. ***Onzekerheid** is een kernbegrip in scenariodenken*
5. *Scariodenken kan **winst in de toekomst** opleveren*
6. *De vraag is of we wel alles in modellen moet uitwerken of zijn er ook nog andere benaderingen. Wildavsky beschrijft de anticipatie versus de **veerkrachtbenadering***
7. *Veel van onze beslissingen worden genomen op basis van **intuïtie***
8. *De professional beslist op basis van herkenning en ervaring vanuit eerdere **lessen die men in het verleden heeft geleerd (RPD)***

# 3

## Het politieonderwijs

In dit hoofdstuk ga ik op zoek naar het antwoord op deelvraag twee uit de probleemstelling, namelijk hoe wordt in het politieonderwijs les gegeven over het begrip risicoanalyse. De theorie uit het vorige hoofdstuk heeft me een aantal aspecten gegeven die ik in onderstaande mal heb weergegeven. In het curriculum van de opleidingen die ik ga bekijken zal ik vooral inzoomen op onderstaande aspecten.



*Mal met belangrijkste aspecten*

### 3.1 De Politieacademie

Het onderwijs aan de Politieacademie<sup>21</sup> kent een grote variëteit. Het is bedoeld voor beginnende agenten en agenten met praktijkervaring, maar ook voor partners in de veiligheidsketen. Gevaarsaspecten, weerbaarheid, het afwegen van maar ook het lopen van risico's en daar in de preparatieve fase over nadenken is onlosmakelijke verbonden aan het werk van de politie. Politieonderwijs is ondergebracht in zes scholen, waar korte trainingen en volledige opleidingen plaatsvinden van mbo-2 tot en met academisch niveau.

Onderwerpen als risicomangement, gevaar- en crisisbeheersing, risico-inschatting en risicoanalyses zullen op elke school een onderwerp van de lesstof zijn. Voor deze thesis is vooral gekeken naar de scholen die onderwijs verzorgen op het gebied van openbare orde en gevaarbeheersing.

<sup>21</sup> De inleidende stukken in deze paragraaf zijn afkomstig van [www.politieacademie.nl](http://www.politieacademie.nl)



Hieronder een overzicht met deze scholen en een overzicht met de onderzochte opleidingen.

<i>School</i>	<i>Basis onderwijs</i>	<i>Onderwijs in relatie met thesis</i>
<i>School voor Politiekunde</i>	<i>Initieel (MBO), beginnende agenten</i>	- <i>Politiekundige 2-4</i>
<i>School voor Hogere Politiekunde</i>	<i>Initieel (HBO/WO), beginnende leidinggevenden</i>	- <i>Politiekundige 5-6</i>
<i>School voor Politie Leiderschap</i>	<i>Post-initieel - Leidinggevende n</i>	- <i>Operationele Leergang Leidinggevenden</i> - <i>Tactische Leidinggevende Leergang</i> - <i>Officier van Dienst - Politie</i>
<i>School voor Gevaar &amp; Crisisbeheersing</i>	<i>Post-initieel Specialistisch onderwijs</i>	- <i>Calamiteiten Coördinator Multidisciplinair</i> - <i>Strategisch en tactisch Chef Staf Grootschalig en Bijzonder Optreden</i>

### 3.2 School voor Politiekunde, Allround Politiemedewerker

Alle basis politieopleidingen op mbo-niveau worden gegeven aan de School voor Politiekunde. In de opleiding allround politiemedewerker (mbo-4) wordt bij de kernopgaven toezicht houden in het publieke domein en toezicht houden bij evenementen met dreigende escalatie aandacht gegeven aan het onderwerp risicoanalyse. Het onderwerp risico's in relatie tot inschatting, escalatie, maatregelen en communicatie komt terug in de lesstof.



Om inhoudelijk inzicht te krijgen in bovengenoemde opleiding een interview gehouden met een docent gevaarbeheersing van deze school.

#### Theoretisch kader MBO 4

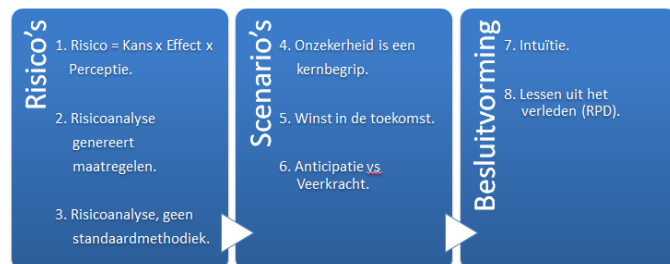
Als basis wordt op alle scholen voor Politiekunde de zogenaamde Doel-Aanpak-Analyse gehanteerd, zoals we al in het vorige hoofdstuk hebben gezien bestaat die uit 5 stappen;

1. Wat is het doel / opdracht van mijn optreden?
2. Wat zijn de risico's in deze situatie?
3. Ben ik bevoegd?
4. Kan ik het gestelde doel bereiken?
5. Hoe kan ik het doel bereiken?

Een docent sociale vaardigheden is tijdens de lessen aanwezig en let voornamelijk op de communicatie en communicatie over en weer van de student (en). De student krijgt hier tijdens, na afloop of in zijn voortgangsgesprekken reflectie op. De manier van lesgeven bestaat voornamelijk uit toepassingsleer. In de vorm van (onvoorbereide) casuïstiek worden allerlei gebeurtenissen voorgeschoteld. De aspecten vanuit de theorieën van uit het vorige hoofdstuk (Intuïtie, NDM, RPD, Veerkracht.....) worden in deze opleiding niet benoemd. Het enige wat terugkomt, is een model van een risicoanalyse namelijk de Doel Aanpak Analyse.

#### Conclusie:

De punten 1,2,4,5,6,7, en 8 staan niet in het curriculum.



### 3.3 School voor Hogere Politiekunde, Politiekundige Bachelor

De initiële opleidingen voor politiekundige bachelor (hbo) wordt gegeven aan de School voor Hogere Politiekunde. De Politiekundige Bachelor leidt op tot een professional die actoren mobiliseert, organiseert en operationeel regisseert. Hij brengt veiligheidsarrangementen tot stand en vervult een uitvoerende rol bij het managen van context. Hij heeft bovendien oog voor duurzame condities en een effectieve aanpak. Hij past grondige analyses van situaties toe. De politiekundige bachelor signaleert problemen, ontwikkelt ideeën en zet plannen op, die vervolgens uitgevoerd worden.

Om inhoudelijk inzicht te krijgen in bovengenoemde opleiding is binnen de School voor Hogere Politiekunde interview gehouden met een docent gevaarbeheersing van deze school.

#### **Theoretisch kader bachelor**

De opleiding bestaat uit twee kernopgaven, namelijk noodhulp en handhaving.

Bij de kernopgave noodhulp wordt gewerkt vanuit de methodiek Incidentmanagement (onvoorzene gebeurtenissen). In het onderwijs wordt hier gebruik gemaakt van het systeem Advanced Disaster Management Simulator (ADMS). Met behulp van de simulator en praktijkcasussen, bijvoorbeeld de Bijlmerramp<sup>22</sup> of de Turkish Airlines<sup>23</sup> worden de studenten gedwongen om na te denken welke maatregelen ze in het eerste gouden uur dienen te nemen. Aandacht is er ook voor de Gecoördineerde Regionale Incidentbestrijdings Procedure (GRIP – opschalingsmethodiek) en de rol van de meldkamer. De theorieën van uit het vorige hoofdstuk (Intuïtie, NDM, RPD, Veerkracht.....) worden niet expliciet benoemd maar doen zich in de uitvoering wel voor.

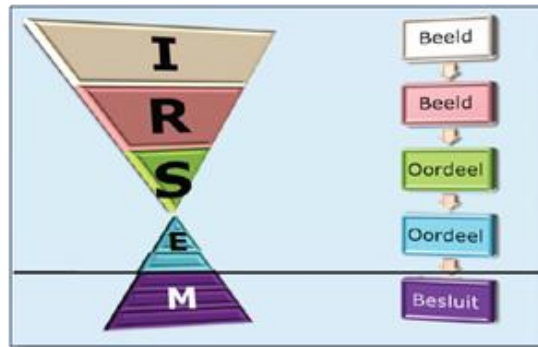
<sup>22</sup> *Bijlmerramp 4 oktober 1992*

<sup>23</sup> *Turkish Airlines 25 februari 2009*

Bij de kernopgave handhaving is er aandacht voor het evenementenbeleid en voor public order management middels het zogenaamde IRS-model. De casuïstiek bestaat uit voorziene gebeurtenissen. In beide kernopgaven wordt gewerkt vanuit de ketenveiligheid (pro-actie - preventie - preparatie - respons – nazorg) In de voorbereidingsfase wordt ten behoeve van de beeldvorming informatie verzameld volgens het OSO – principe; (Objecten – Subjecten – Omgeving)

Stappenplan:

1. Informatie verzamelen en een netwerkanalyse maken.
2. Risico's inventariseren en analyseren.
3. Scenario's bedenken.
4. Effecten / Conclusies prioriteren van maatregelen.
5. Maatregelen nemen.



Gelijktijdig met de informatie-inwinning wordt er een netwerkanalyse gemaakt. De risico's worden gewaardeerd en geprioriteerd volgens de waarschijnlijkheid en ernst / impact principe. Vervolgens worden de maatregelen geprioriteerd. Veiligheid eigen personeel en veiligheid anderen staan in de uitvoering boven het beheersen van het incident.

De volgende stap die gemaakt wordt is het zogenaamde trechteren, hierbij is het de kunst om vanuit een breed perspectief en een ruim denkkader, zorgvuldig in te zoomen naar een concrete vorm van aanpak. De wel bekende tunnelvisie is binnen IRS taboe. Het resultaat is een aantal beeld- en inzetscenario's in best (ideaal), realistisch (waarschijnlijk) en worst case.

De voordelen IRS zijn onder andere:

- Het stimuleert het denkproces en verruimt het denkkader.
- Het ter discussie durven en kunnen stellen van aannames.
- Het verkent nieuwe horizonten de interne gerichtheid (navelstaren) wordt doorbroken.
- Het leert om van buiten naar binnen denken, daardoor zichtbaarheid van de valkuil meteen antwoorden en oplossingen 'vinden'.
- Het helpt het referentiekader op te rekken, tunnel denken wordt zodoende voorkomen.

Ook in deze kernopgaven wordt de theorie wordt zoveel mogelijk middels actuele casuïstiek aangeboden (Momenteel de casussen Hoek van Holland<sup>24</sup> en Alphen aan de Rijn<sup>25</sup>). Gedurende

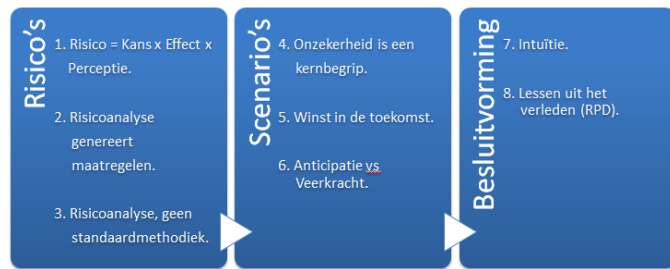
<sup>24</sup> Strandrellen Hoek van Holland, 22 augustus 2009

<sup>25</sup> Schietincident winkelcentrum Alphen aan de Rijn, 9 april 2011

de lessen van deze kernopgave wordt de docent gevaarbeheersing bijgestaan door een docent sociale vaardigheden en een docent juridische vaardigheden.

Conclusie:

De punten 1,5,en 7 staan niet in het curriculum, de punten 7 en 8 wel maar niet expliciet.



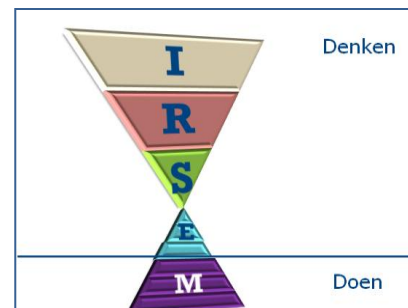
### 3.4 School voor Politie Leiderschap, Operationele Leergang Leidinggevend en Tactische Leidinggevend Leergang

De School voor Politie Leiderschap groeien operationeel, tactisch en strategisch politieleiders groeien door in hun vak. In de kernopgave leidinggeven voorziene conflict- en crisissituaties staat de rol centraal die de operationeel leidinggevend heeft tijdens de voorbereiding, uitvoering en nazorg van publieksgebeurtenissen waarbij conflict- en crisissituaties kunnen ontstaan. Deze gebeurtenissen worden kunnen gekenmerkt worden door een groot (politieke) afbreukrisico en maatschappelijke onrust.

Om inhoudelijk inzicht te krijgen in bovengenoemde opleiding is de School voor Politieleiderschap een interview met een docent gevaarbeheersing gehouden.

**Theoretisch kader OLL / TLL**

Er wordt aandacht gegeven aan het feit dat als eerste een overleg van strategische partners plaats vindt. Hierna volgt op basis van een IRS de beeldvorming. Dit leidt tot een strategisch plan van aanpak waarin beleidsuitgangspunten (BM), tolerantiegrenzen (OM), tactische concepten, inzetscenario's en personele inzet als belangrijkste onderwerpen in meegenomen worden.



- Stap 1: Informatiemanagement (IRS): De informatie is in principe waarde vrij. Waar wordt informatie vandaan gehaald en wat levert het op? Onderzoeksvragen gaan met name over de context, omgeving, infrastructuur, ketensamenwerking, beleid en regelgeving en evaluatie. Beantwoording kan bijdragen aan het completeren van de informatie ten behoeve van de beeldvorming. Uiteindelijk dien je alle informatie weer te borgen. Dit wordt gedaan in drie categorieën: objecten, subjecten en omgevingsinformatie. (OSO)
- Stap 2: Risicomanagement (IRS): Vragen vooraf: Welke risico's worden herkend uit het informatieproces en hoe categoriseer je die, welke stappen in de analyse zijn er en hoe worden de risico's gewaardeerd? We herkennen de stappen van het

risicomanagement, namelijk identificeren, analyseren, veredelen, valideren en kwalificeren, verdelen, reduceren en tot slot evalueren. Risico's worden afgeleid en ingeschat vanuit een aantal hoofdrisicogroepen, namelijk veiligheid, openbare orde, imago en opsporing. De classificatie van de risico's vindt plaats op basis van waarschijnlijk en ernst met een waardering in laag, midden of hoog.



· **Stap 3: Scenariomanagement (IRS):** Uitgangspunt is dat scenario's toekomstgericht zijn. Gestreefd wordt naar een waarde vrije beeldvorming en zo min mogelijk op basis van aannames. Scenario's zijn gericht op groepen, locaties en gebeurtenissen en op algemene beeldvorming en aansluitend op inzetniveau. Het realistic scenario is het vertrekpunt en via PDCA-cirkel vindt continue bijstelling plaats. Er moet worden afgevraagd; af wat kan er nog meer gebeuren? We onderkennen drie soorten scenario's: reëel (waarop kan ik anticiperen), een best-case (afschaling scenario) en een worst-case (welke eventuele noodmaatregelen).

Het aanbieden van de theorie gebeurt tijdens de zogenaamde simulatiedagen, drie in het totaal tijdens deze kernopgave. De studenten gaan dan altijd met een voorziene casus aan de slag. Deze vinden plaats in de digitale omgeving van Behrloo<sup>26</sup>. De theorie van NDM, RPM, Command and Control, intuïtie, veerkracht en anticipatie komen niet expliciet aan de orde. Wel wordt er op gehamerd dat men effectief en efficiënt moet werken. Naast de vaste docent vindt er tevens begeleiding plaats door een leerprocesbegeleider die een vaste waarde gedurende de gehele opleiding is.

**Conclusie:**

De punten 1,4,6 en 8 staan niet in het curriculum. De punten 7 en 8 wel maar niet expliciet.



<sup>26</sup> Behrloo, digitale stad op de intranet digitale leeromgeving van de Politieacademie (Black-Board)

### 3.5 School voor Politie Leiderschap, Officier van Dienst - Politie

In referentie 19 van het referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing staat dat ieder korps voorziet in een “officier van dienst” die verantwoordelijke is voor het nemen van de eerste maatregelen bij een grootschalig en bijzondere gebeurtenis. Deze Officier van Dienst (OvD-P) is in staat om:

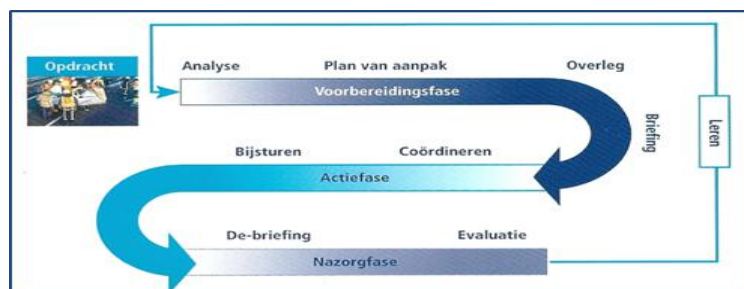
- Bij onvoorziene grootschalige en bijzondere gebeurtenissen een goed beeld en oordeel te vormen over het incident.
- Adequaat informatie uit onder andere de omgeving, groepen en/of individuele personen te verkrijgen en in te schatten waarmee de operationeel leidinggevende de risico's kan extraheren en waarderen die met het optreden samenhangen.
- Op basis van het verkregen inzicht in de risico's vroegtijdig beïnvloedingsmogelijkheden op die omgeving, partners, personen en/of groepen te kunnen toepassen.
- Doeltreffend de uitvoeringshandelingen vanuit een helikopterview aan te kunnen sturen op basis van keuzemogelijkheden uit creatieve inzetscenario's, afgeleid van de risico-inschattingen. (Referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing 2002, p. 37)

Om inhoudelijk inzicht te krijgen in bovengenoemde opleiding is binnen de School voor Politieleiderschap een interview met een docent gevaarbeheersing gehouden.

#### Theoretisch kader OvD-P

De opleiding bestaat uit twee weken, in de eerste week wordt het theoretisch kader weggezet wat dan in de tweede week wordt toegepast in praktische oefeningen. Nagenoeg alle casussen die behandeld worden zijn ongepland, dit is parallel met de praktijk. De casuïstiek die gebruikt wordt heeft zich in het land afgespeeld. Gedurende de oefeningen wordt de casuïstiek aangepast aan de leervraag en behoefte van de cursist. Er wordt gestreefd om de student zoveel te mogelijk te laten leren. Daarbij is een uitgangspunt dat je veel leert van dat wat goed gaat. Wat minder goed gaat moet weer tot nieuwe leerdoelen leiden, waar dan weer verder mee gaan moet worden. Soms lukt dat niet omdat cursisten bijvoorbeeld onvoldoende ontwikkeld conceptueel of analytisch vermogen hebben, dan wordt het lastig. Met betrekking tot de examens zijn de opdrachten op de minuut uitgewerkt. Dan wordt men beoordeeld op de uitvoering. De OvD-P werkt dus nagenoeg niet met vooraf gemaakte draaiboeken waarin risico's en scenario's zijn beschreven. Zijn functie bepaalt dat hij een schakel is tussen de operatie en de tactische-strategische laag. Hierdoor heeft hij van de ene kant te maken met de doel aanpak analyse (operationeel) en van de andere kant met informatie, risico en scenario management.

De Officier van Dienst werkt met de zogenaamde OvD-P cyclus:



Het belangrijkste van de Ovd-P is dat hij zijn informatiehuishouding op orde heeft. In het eerste uur komt de informatie versnippert binnen, toch dient hij op basis van deze informatie besluiten ten nemen. Om de informatie te structureren dient de Ovd-P zich te oriënteren op een drietal gebieden namelijk objecten, subjecten en omgeving (OSO). Met de ingewonnen informatie worden risico's op de voor de Ovd-P belangrijkste taakveld gebieden ingeschat. Dit zijn de gebieden veiligheid, gezondheid, brandveiligheid, mobiliteit en handhaving (openbare orde en opsporing). In het theoretisch model wordt uitgegaan van risico is kans x effect en er dient een risico ranking gemaakt te worden. De praktijk wijst uit dat dit meestal niet gedaan wordt. Er wordt instinctief gehandeld en op basis hiervan worden best, realistisch en worst scenario's bedacht. Hierop worden dan de voor op dat moment de juiste maatregelen genomen. Belangrijk voor de Ovd-P is dat hij de juiste processen aanstuurt, uit het incident blijft en de juiste vragen stelt. Het zogenaamde IRS-sen speelt zich voornamelijk af tijdens stap 1 a (Analyse) en 1b (Plan van Aanpak) van de Ovd-P cyclus.

De theorie uit het vorige hoofdstuk (Intuïtie, NDM, RPD, Veerkracht e.d.) en de daarbij gebruikte termen worden in deze opleiding niet benoemd. De studenten leren in een structuur met protocollen procedures en processen te werken. Als de situatie daar om vraagt dan moet men in staat zijn vanuit gevoel en ervaring te werken. Wat blijft staan is de risico's die men neemt, die moeten altijd afgewogen zijn en in verhouding staan tot het te bereiken doel.

#### Conclusie:

De punten 2,4,5,6,en 8 staan niet in het curriculum



### 3.6 School voor Gevaar- & Crisisbeheersing, Calamiteiten Coördinator Multidisciplinair

De School voor Gevaar- & Crisisbeheersing verzorgt specialistisch politieonderwijs op het gebied van openbare orde, geweldtoepassing, gevaarbeheersing, crisismanagement en grootschalig optreden.

Als calamiteiten coördinator multidisciplinair worden studenten geleerd om de rol van multidisciplinaire coördinator op zich te nemen in geval van een calamiteit, beginnende bij een GRIP-situatie. Uitgangspunt is dat de opleiding multidisciplinair van opzet is en de deelnemers uit de vier disciplines komen, waarbij de toekomstige coördinatoren kruipen in de huid van de

OVD's en HOVD ten behoeve van de eerste aanpak en coördinatie tijdens het gouden uur. Inhoudelijk worden de navolgende onderwerpen behandeld: communicatie, methane, grip-opscaling, rampenbeschrijvingen, processen van de hulpdiensten en het bestuur, informatiemanagement, risicomangement, scenariodenken, stress, spreken in het openbaar en presenteren, netcentrisch werken en waarnemen. Het werkproces ziet er als volgt uit:

1. Informeren calamiteiten coördinator.
2. Beeldvorming.
3. Afstemmen Grip fase.
4. Analyseren gevaarzetting.
5. Informatie verzamelen en delen.

Om inhoudelijk inzicht te krijgen in bovengenoemde opleiding is op de Politieacademie in Ossendrecht een interview met een docent gevaarbeheersing gehouden.

### Theoretisch kader Caco

Als hulpmiddel om het informatieproces in beeld te krijgen wordt het begrip Methane wordt ten gehanteerd.

<b>Het begrip METHANE</b>		
<b>M</b>	<i>Major incident</i>	<i>grootschalig incident/ongeval bericht</i>
<b>E</b>	<i>Exact location</i>	<i>Exacte locatie</i>
<b>T</b>	<i>Type of incident</i>	<i>Incident of ramptype, industrieel, vervoer enz.</i>
<b>H</b>	<i>Hazards</i>	<i>aanwezige en potentiële risico's of gevaren</i>
<b>A</b>	<i>Access</i>	<i>toegang tot het gebied</i>
<b>N</b>	<i>Number of casualties</i>	<i>inschatting van aantal en soort slachtoffers</i>
<b>E</b>	<i>Emergency services</i>	<i>aanwezige en vereiste hulpverleningsdiensten</i>

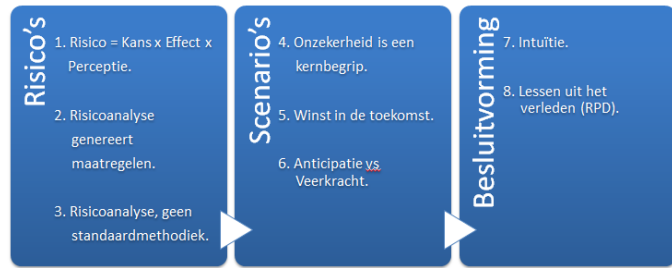
*Methane (Caco)*

In de opleiding Caco wordt men er vooral bewust van gemaakt om na te denken wat voor effecten de eerst genomen maatregelen hebben. Men wordt middels de IRS-methodiek geleerd om scenario's te beschrijven. In eerste instantie is er veel contact met de OVD-P. De Caco wordt er bewust van gemaakt dat hier in het gouden uur snelle effectieve besluitvorming noodzakelijk is. Verder op in het proces zal er wat meer rust zijn en de Caco dient zich dan te beraden over beeld en inzetscenario's. (toekomstgericht). In de opleidingen worden de opdrachten van zeer eenvoudig tot behoorlijk complex aangeboden. Er wordt gewerkt met onvoorbereide casuïstiek. Intuïtie is voor de calamiteiten coördinator een zeer belangrijke competentie, dit vooral omdat telefonische / mobilofonische communicatie maar 30% van de totale communicatie is. Intuïtie wordt niet vermeld in de leerstof, maar wel behandelt bij praktisch oefenen. De informatievraag wordt ingevuld aan de hand van de 7 gouden W's. <sup>27</sup>

<sup>27</sup> 7 Gouden W's = *Wie, wat, waar, waarmee, waarom, op welke wijze en wanneer*

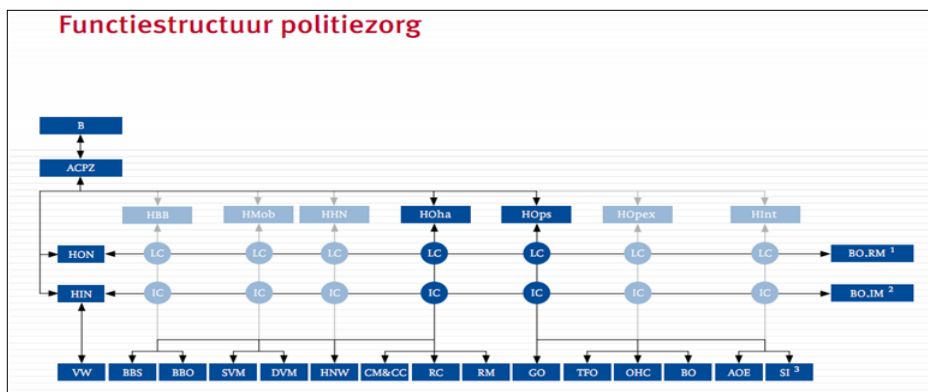


Conclusie:  
De punten 1,2, 4,5,en 8  
staan niet in het curriculum.



### 3.7 School voor Gevaar- & Crisisbeheersing, Strategisch en Tactisch Chef SGBO

De onderwijs - activiteiten in deze functiegerichte applicatie zijn specifiek gericht op strategisch en tactisch leidinggeven bij een staf GBO. De meer algemene onderwerpen, zoals informatie analyseren en beoordelen, samenwerken met anderen, adviseren strategisch leidinggevende, (de)briefen en rapporteren zijn kernopgave overschrijdend.



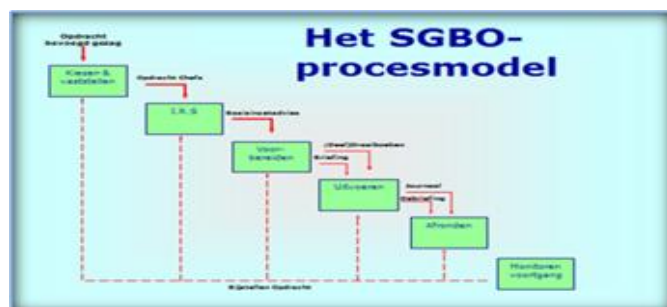
Knoppenmodel SGBO

Om inhoudelijk inzicht te krijgen in bovengenoemde opleiding is binnen de Politieacademie in Ossendrecht een interview met een docent gevaarbeheersing gehouden.

#### Theoretisch kader SGBO

Allereerst wordt met de studenten het zogenaamde stappenplan SGBO uitgelegd. Elk optreden bestaat uit zes stappen:

1. Kiezen en Vaststellen.
2. IRS.
3. Voorbereiden.
4. Uitvoeren.
5. Afronden.
6. Monitoren



Gezien de scope van deze thesis zal alleen worden ingegaan op stap 2, IRS.

#### Informatie, risico en scenariomanagement (IRS)

Het maken van een netwerkanalyse en het vragen om beleidsuitgangspunten zijn (Commanders Intent) de eerste stappen. Naast dit model wordt ook altijd duidelijk gemaakt dat het ook gaat om beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming (BOB).

#### Informatiemanagement

Informatiemanagement omvat veel. Het heeft te maken met de beeldvorming. Netcentrisch werken wordt wel aangehaald, echter in de huidige opleiding (2011) nog niet toegepast. Kernwoorden die aan de studenten worden meegegeven zijn: Context, omgeving, infrastructuur, trends, ontwikkelingen (fenomenen), weersomstandigheden, groepen, individuen (bedrag / beïnvloeding), ketensamenwerking (netwerkanalyse), beleid, regelgeving, juridische instrumenten en evaluatie.

#### Loodsmodel

Om een uniforme werkwijze en structuur, wat essentieel in een SGBO is, aan te bieden wordt ten behoeve van de informatie het zogenaamde (B) LOODS – model gebruikt. Deze letters staan voor (B) = beleid, L = Locatie, O = Omstandigheden, O = Object, D = daders en S = Slachtoffers. Dit wordt weergegeven zoals in onderstaand schema.

LOODS Model.	1 uur	2 uur	4 uur	8 uur	16 uur	32 uur
(B)						
L						
O						
O						
D						
S						

*LOODS-model*

Belangrijk is dat men beseft dat LOODS een dynamisch proces is, het is continu aan verandering onderhevig. Door in het model met tijdslijnen te werken wordt men ook gedwongen om vooruit te denken. Een aardbeving op het uur 0 zal nog geen daders geven, maar nadat criminelen misbruik van de situatie maken hebben we zeker te maken met daders en slachtoffers.

### Risico en Scenario's:

Het volgende model dat gebruikt wordt (en dit kan pas nadat je informatiemanagement ingevuld is = Beeldvorming) is de risicoanalyse. Hierin onderscheiden we de volgende stappen

<b>1. Hoofdrisico</b>	<i>Binnen welk (GBO) proces valt het risico?</i>
<b>2. Gebeurtenis</b>	<i>Een gebeurtenis waar een risico aan verbonden is.</i>
<b>3. Risico</b>	<i>Welk risico is aan de gebeurtenis verbonden.</i>
<b>4. Kans</b>	<i>Hoe groot is de waarschijnlijkheid dat het risico gaat optreden? Te ranken in Laag / Middel / Hoog</i>
<b>5. Effect</b>	<i>Hoe groot is het gevolg, de ernst, als het gebeurt? Te ranken in Laag / Middel / Hoog</i>
<b>6. Scenario</b>	<i>Welke actie wordt voorbereid? - Best-scenario - Realistisch-scenario - Worst case-scenario</i>

*Risico-Scenario Model*

### Berekenen / (in)schatten risico's: (R = K x E )

Een risicoanalyse is het product van een onderzoek naar causaliteit tussen het risico (K x E) en haar beïnvloedingsfactoren. Het bevat in die zin tevens een advies aan de afnemer(s), met betrekking tot te nemen maatregelen ter beïnvloeding. Op basis van de ingekomen informatie wordt een beeld gevormd van welke gebeurtenissen met hieraan gekoppeld een identificatie van de te verwachte risico's. Dit is in feite de oordelingsfase (BOB). Via meten, inschatten maar ook wel op gevoel wordt een uitspraak gedaan over de kans dat een bepaald ongewenst gevolg optreedt. Dit wordt gewaardeerd op een 3 puntschaal in termen van laag, midden of hoog. Hetzelfde gebeurt met het waarden van het effect. Het beoordelen van kans en effect gebeurt vanuit de perceptie dat nog geen maatregelen zijn c.q. worden genomen. Een trend is dat ook de schuldvraag wordt meegewogen in de som. **Ergo R = K x E x S(schuld).**

### Maatregelen

Op deze manier ontstaat een prioritering van mogelijk te verwachte risico's en op basis hiervan kunnen keuzes gemaakt worden waarna er maatregelen genomen kunnen worden. Een bijkomende factor is de zogenaamde "**Wet van Pleuris**" met deze formule is te verklaren wanneer tijdens een gebeurtenis de maatschappelijke en media-aandacht domineert.

$$Wet\ van\ Pleuris = V \times R \times M^2$$

In de huidige tijd zorgt de aanwezigheid van sociale media voor een snellere verspreiding en meer interactie, waardoor een crisissituatie kan worden versterkt. De traditionele media benutten deze sociale media en vice versa. In de formule dienen deze twee variabelen elkaar daarom te beïnvloeden. De formule is verworden tot de:

$$Wet\ van\ Pleuris\ 2.0: P = V \times R \times (S)M^3$$

### Het beschrijven van scenario's

Dit gebeurt in de termen van best, realistic en worst case. Er wordt een plan van aanpak gemaakt voor wat betreft het realistische scenario, maar er wordt wel aangegeven dat men in hun achterhoofd rekening moet houden met een worst scenario, de zogenaamde what-If vraag.

Op basis van bovenstaande input kan een plan van aanpak gemaakt (= voorbereidingsfase) worden met daarin de te nemen maatregelen. Dit zou eventueel aan het bestuur kunnen worden voorgelegd. Uiteindelijk zullen voor aanvang van de uitvoering de besluiten (BOB) genomen dienen te worden. Uiteraard is ook dit proces bijzonder dynamisch en verandert met de tijd. Historisch perspectief en informatie spelen hierin een prominente rol.

### Aandacht voor het gehele proces

De opleiding bestaat uit een eerste week functiespecifiek en een tweede week generiek. Deze tweede week wordt doorlopen met een Algemeen Commandant en een aantal Hoofden. Het zogenaamde knoppenmodel van de politie is dan compleet. In deze tweede week wordt het theoretisch gedeelte van de eerste week toegepast. In deze week is ook altijd een procesbegeleider van een extern bureau aanwezig. Deze houdt zich vooral bezig met de manier waarop communicatie en interactie tussen de studenten plaats vindt. Dus buiten de procedures en inhoud wordt er ook daadwerkelijk op interactie en gevoel geëvalueerd en de "opbrengst" wordt direct teruggekoppeld. Ten behoeve van deze thesis is aan deze trainers gevraagd een stuk te schrijven over hun aandeel, zie bijlage.

### Conclusie:

De punten 4,6,7 en 8 staan niet in het curriculum.



## 3.8 De multidisciplinaire praktijk

In de vorige paragrafen hebben we gezien dat er in het onderwijs verschillen in het doceren van risicomanagement zijn. Interessant is om te kijken hoe dit in de opschaling is gesteld. Immers vanaf het zogenaamde motorkapoverleg en vervolgens in alle GRIP faseringen wordt er multidisciplinair samengewerkt. Afstemming in de methodiek van de risicoanalyse is dan noodzakelijk. Om hiervan een globaal beeld te krijgen werden twee Algemene Commandanten van de Politie met politie en ROT ervaring geïnterviewd.

Het theoretisch kader van risico- en scenariomanagement bij de ketenpartners sluit niet helemaal op elkaar aan. De Politie werkt met het LOODS en het IRS-model en dit is niet bekend bij de andere partners. Deze werken voornamelijk met het BOB systeem. Tijdens de BOB-procedure wordt (nagenoeg) niet aan risico- en scenariomanagement gedaan. Plotschermen in het ROT en of GBT dragen niet bij aan een gemeenschappelijke visie, de AC van de Politie raakt op deze manier zijn eerste informatie kwijt en dit kan een behoorlijke verwarring scheppen. Het wachten is op het nieuwe Netcentrisch werken (LCMS 2.0). Ter voorbereiding op evenementen in de multidisciplinaire sessies wordt het vier-stappenaanpak voor een risicoanalyse uit de Leidraad Veiligheid Publiekevenementen gebruikt. De scenario's werden beschreven vanuit het publieksprofiel, activiteitenprofiel, en het ruimtelijk profiel. Dit is weer niet bij de politie bekend wat de nodige verwarring zou kunnen geven.

Op 13 en 14 september 2011 werden in Tilburg ten behoeve van ROT medewerkers van de Veiligheidsregio Midden- en West Brabant twee intervisie - bijeenkomsten gehouden. De doelstelling was om gezamenlijke beeldvorming te krijgen voor wat betreft het onderwerp risico- en scenariomanagement. De deelnemers waren dusdanig geselecteerd dat men geacht werd om op ROT niveau te acteren. Medewerkers uit de volgende kolommen; Brandweer, Ghor, Defensie, Waterschap en Politie waren aanwezig. Tijdens de inventarisatie van de in de praktijk te gebruiken modellen werd de conclusie getrokken dat er verschillen waren maar gelukkig ook veel overeenkomsten. Randvoorwaarde om samen te werken is ieder geval wetenschap van elkaars modellen en voor de toekomst te komen tot één gezamenlijk risicoanalysemodel. Zowel een deelnemerslijst als een verzamelblad van de modellen zijn in de bijlagen opgenomen.

# 4 Conclusies en aanbevelingen

## 4.1 Conclusies

Hoofdstuk 2 (theoretisch kader) heeft een achttal aspecten opgeleverd die zijn bekeken op de toepassing van door voor deze thesis relevant onderwijs op de politieacademie. De mal die dit opleverde komt terug in het volgend schema.

		PK 4	PK 5/6	OLL TLL	OvD P	Ca Co	S GBO
	<b>R I S I C O ' S</b>						
1	1.Risico = Kans x Effect → Risico (situatie) x Perceptie (persoonlijke inschatting)	-	-	-	+	-	+
2	Op basis van de risicoanalyse worden eventuele maatregelen gekozen. Deze kunnen zodanig zijn dat het risico beheersbaar blijft	-	+	+	-	-	+
3	Voor het uitvoeren van risicoanalyses zijn talloze methodieken, modellen en werkvormen beschikbaar. Een standaardmethode bestaat niet	+ DAA	+ IRS	+ IRS	+ DAA IRS	+ IRS	+ IRS
	<b>S C E N A R I O ' S</b>						
4	Onzekerheid is een kernbegrip in scenariodenken	-	-	-	-	-	-
5	Door ook onder tijdsdruk aan scenariodenken te doen kan dit uiteindelijk veel winst in de toekomst opleveren	-	+	+	-	-	+
6	De vraag is of we wel alles in modellen moet uitwerken of zijn er ook nog andere benaderingen. Wildavsky beschrijft de anticipatie-versus de veerkrachtbenadering	-	-	-	-	-	-
	<b>B E S L U I T V O R M I N G</b>						
7	Veel van onze beslissingen worden genomen op basis van intuïtie	-	+/- Uit- voer- ing	+/- Niet explici- et	+	+	-
8	De professional beslist op basis van herkenning en ervaring vanuit eerdere lessen die men in het verleden heeft geleerd(RPD)	-	+/- Uit- voer- ing	+/- Niet explici- et	+/- Uit- voer- ing	-	-

Deelvraag 3 uit de probleemstelling was: In hoeverre zijn er verschillen en overeenkomsten tussen de theorie over risicoanalyses en de toepassing daarvan in het onderwijs? Het algemene belevingsgevoel is dat er op verschillende scholen van de Politieacademie, in het werkveld en tijdens multidisciplinaire samenwerking een andere taal voor wat betreft de aanpak van risico's en het bedenken van scenario's gesproken wordt. Echter mijn conclusie is dat dit enorm meevalt, er is meer samenhang dan verschil. De vraag is echter of men dit van elkaar weet. De mogelijke verwarring komt waarschijnlijk omdat andere termen, voor uiteindelijk hetzelfde doel, worden gebruikt.

Onderstaand schema geeft aan waar de overeenkomsten maar ook de verschillen zitten.

	SCHOLEN POLITIEACADEMIE					
	SvPK PK 2-4	SvHPk PK 5/6	SvPL OLL/TLL	SvPL OvD	SvGCB Caco	SvGCB SGBO
<b>INFORMATIE</b>						
LOODS						X
METHANE					X	
OSO		X	X	X		
<b>BESLUITVORMING</b>						
NDM						
RPM						
<b>PROCES</b>						
DAA	X					
IRS		X	X	X	X	X
BOB		X	X	X		X

Informatie:

Bovenstaand schema lezend lijkt het dat men hier uit elkaar loopt. Dit valt echter nog wel mee omdat OSO en LOODS inhoudelijk grote overeenkomsten vertonen. Bij de CACO opleiding wordt de methodiek METHANE vervangen door LOODS.

Besluitvorming:

De theorie van Klein (NDM en RPD) in combinatie met het kunnen vertrouwen op intuïtie komt niet expliciet naar voren.

Proces:

Op al het bekeken onderwijs is er een vorm van een risicoanalyse die onderwezen wordt. Bij het initiële onderwijs politiekundige 2-4 is dit de DAA en bij alle anderen opleidingen IRS. Een fundamenteel theoretisch kader wat aan de voorkant van de risicoanalyse gebracht zou moeten worden wordt slechts in drie opleidingen onderwezen. Overigens wordt in alle bekeken opleidingen wordt een nadruk op de voorbereiding (voorziene gebeurtenis) gelegd. De IRS-methodiek is hierin leidend. Dit is ook te zien in de praktijk. De draaiboeken met daarin een oneindige opsomming van risico's, bv draaiboek Koninginnedag Zeeland 2010 met meer dan honderd scenario's) zijn voorbeelden hiervan. De voor- en nadelen van scenariodenken

komen niet aan de orde in het politieonderwijs. Ook is men onbekend met de term veerkracht benadering (Wildavsky) en deze wordt dan ook niet gedoceerd.

Vier conclusies die buiten de scope van dit onderzoek vallen maar die ik toch wil benoemen zijn:

1. Ik heb geconstateerd dat er een ontwikkeling is dat crisisopleidingen worden verzorgd door private trainingsbureau 's. Waarschijnlijk heeft het vervolgproject van het regionaal crisisplan, namelijk CENSS (Centre of Excellence National Safety and Security) een behoorlijke spin-off richting het opleiden, trainen en oefenen gehad. Particuliere bedrijven springen hier handig op in en gebruiken de reeds ontwikkelde kwalificatiedossiers en kernopgaven. Organisaties die voornamelijk aandacht besteden aan het de kolom bevolkingszorg zijn onder andere, V&R Consults (V&R Academie), Rvarium Academie, (maakt deel uit van de Octaaf Groep), Cuypers Consultancy. Reframe Advies en Training uit Tilburg richt zich op voornamelijk op de politiekolom (OvD-P). Van de ene kant is het goed om te constateren dat er getraind en geoefend wordt, echter de vraag blijft of dit leidt tot uniforme werkwijzen.

2. Vooral tijdens de multi settingen wordt de term BOB (Beeldvorming, Oordeelsvorming en Besluitvorming) gehanteerd. Echter BOB is meer een model ten behoeve van de vergaderstructuur in de actuele fase. De vraag is of men tijdens de oordeelsvorming ook daadwerkelijk aan scenario- en risicomangement komt. Er wordt onderkend dat de informatievoorziening (ten behoeve van de gezamenlijke beeldvorming) meer essentiëler wordt voor de uiteindelijk te bepalen strategie. Netcentrisch werken (LCMS 2.0) en de nieuwe opleiding Informatie Manager Regionaal Operationeel Team (IM-ROT) zijn hier sprekende voorbeelden van. Ook de gezamenlijke Multi – opleidingen, de MCPM, de opleiding leider COPI en de opleiding Leider ROT (in ontwikkeling) zijn instrumenten die bijdragen tot het spreken van dezelfde taal. Een andere constatering is dat de praktijk en dan voornamelijk de Gemeente en de GHOR in de voorbereiding van evenementen het model vanuit de Leidraad Veiligheid Publieksevenementen gebruiken. Dit kan tot verwarring leiden.

3. Interactie tussen mensen is een voortdurend proces, dus ook in crisisteam. In sommige opleidingen is dit onderkend door een extra docent, een leerprocesbegeleider of een externe trainer met speciale vaardigheden op het gebied van interactie toe te voegen aan het docententeam. Naast inhoud en procedure wordt ook gekeken naar interactie. Tijdens de evaluatie wordt hier uitvoerig bij stil gestaan met name door gerichte feedback. De reacties van de studenten hierop zijn over het algemeen positief. Het vreemde is dat deze manier van werken niet doorgetrokken wordt in de praktijk (met uitzondering van defensie), deze heeft de zogenaamde S5 functionaris!). Binnen de politie is momenteel de methode van Peer Review hot. Deze methodiek geeft hierin wel mogelijkheden.

4. Mijn laatste conclusie is dat veel docenten met veel enthousiasme hun vakkennis proberen over te brengen op de studenten. Het theoretisch kader wordt gebracht als een hobbyisme. Dit zonder een wetenschappelijke onderbouw. Hierdoor ontstaat een schijnwetenschap met daarin acroniemen en afkortingen die eigen leven gaan leiden



## 4.2 Aanbevelingen

1. Ten behoeve van het politieonderwijs dient een algemeen theoretisch kader te komen met betrekking tot de begrippen risico's, scenario's en besluitvorming. Dit theoretisch kader dient gedeeld te worden met de netwerkpartners. In dit theoretisch kader dient in ieder geval de theorie (van Klein) met betrekking tot NDM en RPD terug te komen. Zowel in theorie als in toepassing, de trainingen en het onderwijs dient dan ook in hoge mate realistisch te zijn, **train as you act**. Voorwaarde is dat dit onderwijs moet worden verzorgd door materiedeskundige docenten die realistische actuele (indien mogelijk) of nog liever toekomstgerichte casussen (in verband met mogelijke herkenbaarheid) werken. Verder moet er aandacht geschonken worden aan het werken met meer veerkrachtige crisisteams in plaats van te vertrouwen op anticipatie (Theorie Wildavsky). Daar waar je kunt voorbereiden moet het zeker gebeuren, maar overdrijf hier niet in. In de praktijk dienen dan wel de randvoorwaarden ingevuld te worden, competente teams die veel geoefend hebben met elkaar en die weten wat er te koop is. Liever kwaliteit in plaats van kwantiteit.
2. Behandel in het onderwijs naast de Doel Aanpak Analyse (DAA) en Informatie Risico- en Scenariomanagement (IRS) ook het begrip Beeldvorming Oordeelsvorming en Beeldvorming (BOB) . Deel met elkaar de andere termen, laat mensen vanuit de verschillende kollommen met elkaar meepraten en meedenken.
3. Vergelijk de risicoanalysemodellen en kom tot een uniform (multidisciplinair) model. Het lijkt er op de IRS en de Leidraad Veiligheid Publieke Evenementen met elkaar conflicteren.
4. Organiseer binnen de Politieacademie een gezamenlijke denktank met daarin docenten betrokken bij het vak gevaar- en crisisbeheersing. Laat deze een gezamenlijke uniforme visie ontwikkelen.
5. Positioneer alvast in de onderwijssituatie een toekomstgerichte "knop". Deze functionarissen dient zich voornamelijk te richten op toekomstgerichte scenario's.

*"Iets wat je zelden doet, doe je zelden goed"*  
(Menno van Duin, 2011).

## Lijst met afkortingen

<i>MCPM</i>	<i>Master of Crisis and Public Order Management</i>
<i>IRS</i>	<i>Informatie Risico en Scenariomanagement</i>
<i>BZK</i>	<i>Binnenlandse Zaken</i>
<i>AED</i>	<i>Automatische Externe Defibrillator</i>
<i>EHBO</i>	<i>Eerste Hulp Bij Ongelukken</i>
<i>Flex-ME</i>	<i>Flexibele Mobiele Eenheid</i>
<i>GRIP</i>	<i>Gecoördineerde Regionale Incidentbestrijdings Procedure</i>
<i>Copi</i>	<i>Commando Plaats Incident</i>
<i>ROT</i>	<i>Regionaal Operationeel Team</i>
<i>GBT</i>	<i>Gemeentelijk Beleids Team</i>
<i>RBT</i>	<i>Regionaal Beleids Team</i>
<i>SGBO</i>	<i>Staf Grootschalig en Bijzonder Optreden</i>
<i>AC</i>	<i>Algemeen Commandant</i>
<i>DAA</i>	<i>Doel Aanpak Analyse</i>
<i>GHOR</i>	<i>Geneeskundige Hulpverlening bij Ongevallen en Rampen</i>
<i>LCMS</i>	<i>Landelijk Crisis Management Systeem</i>
<i>IM-ROT</i>	<i>Informatiemanager Regionaal Operationeel Team</i>
<i>DAA</i>	<i>Doel Aanpak Analyse</i>
<i>NDM</i>	<i>Naturalistic Decision Making</i>
<i>RPD</i>	<i>Recognition Primed Decision Making</i>
<i>DDM</i>	<i>Distributed Decision Making</i>
<i>ADMS</i>	<i>Advanced Disaster Management Simulator</i>
<i>CC</i>	<i>Calamiteiten Coördinator</i>
<i>TLL</i>	<i>Tactisch Leidinggevende Leergang</i>
<i>OLL</i>	<i>Operatieve Leidinggevende Leergang</i>
<i>CENSS</i>	<i>Centre of Excellence National Safety and Security</i>
<i>BOB</i>	<i>Beeldvorming Oordeelsvorming Besluitvorming</i>
<i>KNVB</i>	<i>Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond</i>
<i>BVB</i>	<i>Belgische Voetbalbond</i>
<i>TBV</i>	<i>Tactisch Besluitvormings Model</i>
<i>METHANE</i>	<i>Major Incident, Exact Location, Type of Incident, Hazards, Access, Number of casualties, Emergency Services.</i>
<i>OSO</i>	<i>Objecten, Subjecten, Omgevingsinformatie</i>

## Geraadpleegde literatuur

- Adang, O. (2008). *De blauwe kern, de professionele basis bij conflict en gevaar*, Apeldoorn.
- Adang, O en Timmer, J. (1992) *J. Beheersing van Gevaar*. Gouda Quint, Apeldoorn.
- Beck, U. (1992). *Risk Society*, London.
- Blonk, G. (2000). *De link in de veiligheidszorg*. Elsevier Overheid, Gravenhage.
- Boin, A. P. e.a. (2005). *The Politics of Crisis Management*. Cambridge University, Cambridge.
- Braakhekke, E. (2011) *Kijk op scenariodenken*, Apeldoorn.
- Bruijn, de H. en E. ten Heuvelhof. (2007). *Management in netwerken*. Lemma, Den-Haag.
- Bruijn de H., E. ten Heuvelhof en R. in 'Veld. (2008). *Procesmanagement*. SDU, Den-Haag.
- Cialdini, R. (2001). *Invloed*. SDU, Den-Haag.
- Dobbs, D. (Okt. 2011). *Hoe werkt het puberbrein in National Geographic*, pp. 58-65.
- Duin, M.J. van. (2011). *Veerkrachtige Crisisbeheersing*, Politieacademie en NIFV, Apeldoorn/Arnhem.
- Emory, W en P. Niland. (1968) *Making management decisions*, Boston.
- Endsley, M.R. (2000). *Theoretical underpinnings of situation awareness*, Mahwah.
- Groeneweg, J. (Sept. 2010) *Het beoordelen van Risico's: een subjectieve zaak, in het tijdschrift voor de veiligheid*, pp. 44-56, Den-Haag.
- Helsloot, I. (2007). *Voorbij de symboliek*. Boom, Den-Haag.
- Helsloot, I. (2010). *Basisboek Regionale Crisisbeheersing*. NIFV, Arnhem.
- Helsloot, I. (2003). *Zicht op de rampenbestrijding*. Nibra, Arnhem.
- Helsloot, J.H. van Tol, F.J.H. Mertens. (2011). *Veiligheid boven alles*, Den-Haag.
- Hijum, H. (2011). *Handreiking Evenementenveiligheid*, Den-Haag.
- Janis, I.L en L. Mann. (1977). *Decision Making, A Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment*. Free Press, New York.
- Kahn, H. (1960/2007). *On Thermonuclear War*. New York.
- Kahn, W. (1967). *The Year 2000*, New York.
- Klein, G. (2003). *Intuïtie in het werk*, Utrecht.
- Lybrand, C. &. (1996). *Risico-analyse: een vorm van fenomeenonderzoek*. Nijverdal/Leeuwarden.
- Meadows, D. C. v. (1972). *Rapport van de Club van Rome. De grenzen aan de groei*. Uitgeverij Het Spectrum, Utrecht.
- Mill, D. v. (2006). *Zicht op risico's*, Utrecht.
- Mintzberg, H. (1976). *The structure of unstructured decision processes. Administrative Science Quarterly*.
- Most, S. v. (2011 mei/juni). *Zelfs nuchtere brandweermannen doen aan intuïtieve besluitvorming. Magazine nationale veiligheid en crisisbeheersing*, pag. 42-43, Den-Haag.
- Muller E.R &.StolkerC.J.J.M. (2001). *Ramp en Recht*. Boom Juridische uitgevers, Den-Haag.
- Nibra. (2002). *Leidraad Veiligheid Publieksevenementen*, Arnhem.
- Niels-Ingvar Boer, E. B. (2008). *Risicoanalyses*. SDU, Den-Haag.

- Noorderhaven, N. (1995). *Strategic Decision Making*, Addison-Wesley.
- Pool, J. (1990). *Sturing van strategische besluitvorming, mogelijkheden en grenzen*, Amsterdam.
- Rasmussen, J. (1986). *Information processing and human-machine interactio*. Amsterdam.
- Expertisecentrum Conflict-en Crisisbeheersing. (2002). *Referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing 2002*. Ossendrecht.
- Rosenthal, U. e.a. (1998). *Crisis; oorzaken, gevolgen, kansen* (Hoofdstuk 3). Samsom, Alphen aan de Rijn.
- Schaap, S.D. (2009). *Veilige evenementen*. Boom Juridische uitgevers, Den Haag.
- Scholtens, A. (2007). *Samenwerking in crisisbeheersing*. NIFV / PA, Arnhem.
- Simon, H. (1997). *Models of Bounded Rationality*. MIT Press, Cambridge.
- Stolker, E. M. (2001). *Ramp en Recht*. Boom Juridische uitgevers. Den Haag.
- Tol, J. v. (2011 mei/juni). *De risico-regelreflex in het openbaar bestuur. Magazine nationale veiligheid en crisisbeheersing, 24-27*, Den-Haag.
- Turner, B. (1978). *Man Made Disasters*, London.
- Torre, van der, E. (2011). *Sterker Blauw. 63-73*, Apeldoorn.
- Torre, van der, E. (2010). *Beproefde Patronen*. Politie Gelderland Midden, Arnhem.
- Wildavsky. (1988). *Searching for Safety*, New Brunswick.
- Zuurmond. (2010). *Gastcollege MCPM*, Arnhem.

#### Internet:

- Johannink, R. (2011). *Wet van Pleuris 2.0*  
<http://www.slideshare.net/Hemmelhoes/wet-van-pleuris-20>.
- P&A Coaching. (2012) *Theorie Scenario Denken*.  
<http://www.talentontwikkeling.com/>

#### Lijst met geïnterviewde personen

- Bakker, T. (2011, November).
- Dehning, H. C. (2011, Oktober 5, AC SGBO en Leider ROT.
- Hoogwerf, H. d. (2011, september 29). Risicoanalyse.
- Rosmalen, A. v. (2011, Oktober 12). Inzicht opleiding Initieel.
- Schuurman, P. d. (2011, Oktober 4). Risicoanalyse.
- Stegman, F. (2011, Oktober 4), AC SGBO.
- Valkenburg, R. d. (2011, september 27). Risicoanalyse.
- van Dam, E. d. (2011, september 12). Risicoanalyse.
- van Es, C. d. (2011, oktober 4). Risicoanalyse.

# Bijlagen

## Bijlage 1: Modellen risicoanalyses (1)

I. Analyse vitale belangen en systemen	III. Beoordeling en prioritering impact
1. Lagenmodel 2. Kaasstolpmodel 3. Orderingsdimensie-model 4. Afhankelijkheden-model 5. PEST-SWOT model 6. Five Forces model	21. Classificaties voor soort en ordegrootte van effecten 22. Oorzaak-gevolg analyse 23. Kans-effect matrix 24. Impact van risico in tijd 25. Impact-herstel matrix 26. <u>Gebeurtenissenboom</u> 27. Prioriteren kwetsbaarheden
II. Identificatie van dreigingen	IV. Formulering, beoordeling en implementatie maatregelen
7. Classificaties soorten gebeurtenissen en oorzaken 8. Classificaties soorten menselijk handelen 9. Checklist begingeburtenissen en domino-effecten 10. Enkelvoudige ranking: kwalitatief en/of kwantitatief 11. Paarsgewijze ranking: kwalitatief en/of kwantitatief 12. Daad-Dader-Matrix (DDM) voor bewust menselijk handelen 13. Kunnen-Willen-Matrix 14. KWINT lagen-beheer-model 15. Pad-analyse 16. Foutenboom 17. Historische analyse (data gathering) 18. Persistentiemethode 19. Trend Impact Assesment (TIA) 20. Scenario-analyse	28. Veiligheidsketen-actor-analyse 29. Weerbaarheidsanalyse 30. Management of public confidence and awareness 31. Krachtenveld-analyse model 32. Draagvlak curve 33. Actoren kwadranten 34. Barrièremodel / Weerstandladder 35. Cost of risk reduction 36. Multi Criteria Analyse (MCA) voor maatregel-prioritering 37. (Maatschappelijke) Kosten-Baten-Analyse (MKBA) 38. Maatregel-effect model 39. Tafel van Elf 40. Realisatietoets (Doorzettingsmacht overheid) 41. Deming Circle: implementatie monitor

## Bijlage 2: Modellen risicoanalyses (2)

### Samenvatting in gebruik zijnde risicoanalyse -modellen

<i>Brandweer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beeldvorming, Oordeelsvorming, Besluitvorming.</li> <li>- Eenheden bevelprocedure</li> <li>Kijken Doen Principe</li> </ul>	<p>BOB</p> <p>EBP</p> <p>KDP</p>
<i>Gemeente</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risicofactoren – Gebeurtenissen – Kans x Effect – Maatregelen</li> </ul>	
<i>Ghor</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Major incident, Exact location, Type of incident, Hazards, Access, Number of casualties, Emergency services</li> <li>- Risico-matrix model; op basis van het publiek, ruimtelijk en activiteitenprofiel.</li> </ul>	METHANE
<i>Politieacademie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doel Aanpak Analyse</li> <li>- Objecten - Subjecten –Omgeving</li> <li>- Informatie – Risico – Scenario's</li> <li>- Locatie – Object – Omstandigheden</li> <li>Daders - Slachtoffers</li> <li>- Informatie – Risico – Scenario's – Effecten – Maatregelen</li> </ul>	<p>DAA</p> <p>OSO</p> <p>IRS</p> <p>LOODS</p> <p>IRS-EM</p>
<i>Waterschap</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gebeurtenis - Risico's - Scenario's</li> </ul>	GRS
<i>Defensie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oriëntatie - Analyse- Terrein/Weer – Dreiging- Overige Factoren – Eigen Middelen - Mogelijkheden</li> <li>-Tactisch- Besluitvorming - Model</li> </ul>	<p>- OADTOEM</p> <p>- TBM</p>
<i>Leidraad VPE</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risicofactoren – Gebeurtenissen – Maatregelen</li> </ul>	RGM
<i>Boek Veilige Evenementen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Congestiescenario's – Contextfactoren – Reactie: (On) gewenst effect</li> </ul>	CCR-(O)E

### Bijlage 3: IRS Model in gebruik bij SGB0

<u>Hoofd risico</u>	<u>Gebeurtenis</u>	<u>Risico(s)</u>	<u>K</u>	<u>E</u>	<u>Scenario</u>
<b>Chin CS&amp;I</b>	1. Verdachte brengt zichzelf om het leven door middel van het tot ontploffing brengen van een explosief	1. Verdachte doet dit in een omgeving waarin zich mede door de zomerdrukke duizenden mensen bevinden 2. Verdachte doet dit in een omgeving waar zich op dat moment weinig mensen bevinden 3. Verdachte doet dit in een omgeving waarbij zich op dat moment geen andere mensen bevinden	H H H	H M L	<b>Best;</b> Verdachte wil zichzelf om het leven brengen d.m.v. explosief, maar wordt overmeesterd alvorens hij daad kan verrichten. <b>Realistic;</b> Verdachte brengt zichzelf om het leven d.m.v. explosief maar explosie heeft geen grote impact op omstanders, door dat het explosief minimale reikwijdte heeft <b>Worst;</b> Verdachte brengt zichzelf om het leven d.m.v. explosief en doet dit in een omgeving met waarin zich vele mensen bevinden en explosie heeft enorme reikwijdte
<b>Cops Cint</b>	2. Verdachte wordt op onderkend in tijdens foullering en heeft explosieven in zijn bezit	1. Verdachte verzet zich bij aanhouding en dreigt explosieven tot ontploffing te brengen 2. Verdachte verzet zich door tussenkomst van een onderhandelaar/AT niet meer bij aanhouding. 3. Verdachte verzet zich niet bij aanhouding	H H M	H M L	<b>Best;</b> Verdachte laat zich makkelijk aanhouden <b>Realistic;</b> Verdachte verzet zich bij aanhouding maar AT/OH kunnen alsnog man overmeesteren en uitschakelen <b>Worst;</b> Verdachte verzet zich bij aanhouding en door worsteling met AT gaan alsnog explosieven af
<b>Cops Cint</b>	3. Verdachte meldt zichzelf en heeft explosieven in zijn bezit	1. Verdachte geeft niets aan over aard, omvang en werking van de explosieven 2. Verdachte geeft uitleg over aard, omvang en werking van de explosieven 3. Verdachte zorgt zelf dat explosieven geen gevaar meer opleveren	H M M	H H L	<b>Best;</b> Explosieven zijn makkelijk te onderkennen en onschadelijk te maken <b>Realistic;</b> Explosieven zijn moeilijk te onderkennen, explosievenopruimingsdienst komt ter plaatse om deze onschadelijk te maken <b>Worst;</b> Explosieven komen alsnog tot ontploffing
<b>Cops Cint</b>	4. Verdachte wordt tijdens foullering herkent en heeft geen explosieven in zijn bezit	1. Verdachte verzet zich bij aanhouding en bij foullering blijkt dat hij geen explosieven in bezit heeft 2. Verdachte verzet zich niet bij aanhouding en laat direct blijken dat hij geen explosieven in bezit heeft	H M	L L	<b>Best;</b> Verdachte werkt mee en al snel is duidelijk dat hij geen explosieven bij zich heeft <b>Realistic;</b> Verdachte laat zich niet makkelijk aanhouden. <b>Worst;</b> Verdachte laat zich niet makkelijk aanhouden. Geweld moet worden gebruikt.

## Bijlage 4: Praktijkmodel IRS Market Garden

<b>Gebeurtenis 8</b>	<b><i>Massaal bezoek publiek, Teveel publiek bij het evenement en rondom de Te Beveiligen Personen</i></b>	
<b>Risico</b>	Teveel publiek bij het evenement en rondom de TBP's	
<b>Kans</b>	Midden	
<b>Effect</b>	Midden	
<b>Scenario's</b>	Best: problemen vanwege drukte doen zich niet voor Realistisch: crowdcontrol is mogelijk. Menigte beheersbaar Worst: Publiekdrukke is onbeheersbaar. Diverse gevolgen.	
<b>Knop</b>	<b>Optreden politie - Maatregelen</b>	
<b>Communicatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vooraf: boodschap afstemmen met gemeente "Kom met de trein".</li> <li>Zondag: crowdmanagement toepassen mbv lichtkranten (samenspel crowdmanagement OC R. Paulis)</li> <li>- Inzet media door woordvoerder politie/gemeente tav boodschap "Mijdt Nijmegen" of "Kom met de trein" of "neem andere aanrijroute".</li> <li>- Grip 2 = opschaling. Persgesprek leden Driehoek iom. elkaar.</li> </ul>	
<b>DKDB</b>	<b>Van (lichte stremming):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Afschermen TBP</li> <li>- Ophouden of versnellen stoet</li> </ul> <b>Tot (blokkade)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kring rond voertuigen</li> <li>- Geen benadering toestaan</li> </ul>	<b>Verwacht van reguliere diensten:</b> Lokaliseren en controleren



## Bijlage 5: Liberlei Coaching en Training

### **AANDACHT VOOR DE GROEPSDYNAMICA ZORGT VOOR EFFECTIEF FUNDAMENT SGBO-TEAMS<sup>28</sup>**

Tijdens het trainings- en oefenprogramma van de SGBO-staven onderkennen we twee aandachtsgebieden:

1. Bevorderen van inhoudelijke kennis en van procedures, protocollen evenals van de deelnemende taakgebieden, waaronder (knoppenmodel, IRS/ LOODS, BOB, enzovoorts).
2. Inzicht in de dynamische, gedragsmatige processen in het team, de kwaliteit van de interactie en het effect daarvan op de output van het onder punt 1 genoemde.

Tijdens het programma doorlopen de deelnemers de volgende drie stadia; ontdekken (hoe doe ik de dingen?), experimenteren (oefenen met ander gedrag) en demonstreren (laten zien wat ik kan tijdens de examinering). Doelgerichte aandacht aan de gedragsmatige dynamiek binnen de SGBO staf zorgt ervoor dat de SGBO-professional zijn/ haar bijdrage binnen het team kan verbinden aan de eigen effectiviteit. Hierbij dient een gedegen “transfer of training” plaats te vinden onder begeleiding van ervaren gedragstrainers.

De ‘transfer of training’ gaat over de vraag hoe een deelnemer datgene wat hij/ zij leert in een SGBO-trainingsprogramma kan toepassen in de eigen SGBO-context in het eigen korps? De reflectie en feedback op het eigen gedrag zorgt voor een herkenbare - vaak confronterende - extra verdieping (tot op gevoelsniveau) die de inhoudelijk geschoolde professional helpt zich blijvend te ontwikkelen en te verbeteren.

De evaluaties van de huidige opleidingen, de ervaring met (inter)regionale oefeningen en een verscheidenheid aan SGBO evenementen laten zien dat, teams vooral het verschil kunnen maken op de wijze waarin ze (soms onder grote druk) de onderlinge processen kunnen beheren. Gevraagd naar de relevantie van de verschillende onderwerpen in het SGBO-programma geven deelnemers o.a. het volgende terug:

- De praktijkoefeningen gekoppeld aan de (professionele) feedback.
- Interactie in de groep en feedback onder leiding van gedragskundige.
- Bij het geven van feedback de vinger steeds op de juiste plek leggen.
- Vooral de onderwerpen over hoe we met elkaar omgaan en de proces onderwerpen.
- De combinatie van inhoud (het vak) en de proceskant (hoe acteer ik) was voor mij zeer relevant.
- Eigenlijk alles! De casussen, de aandacht voor groepsdynamiek etc..



**Business Coaching & Training**

---

<sup>28</sup> Ingezonden stuk van Remko Sietsma en Willem Huisman (Liberlei)

## Bijlage : Lijst expertmeeting 13/14 september 2011

Ten behoeve van de onderlinge uitwisselingen werden op 13 en 14 september 2011 een twee intervisie-bijeenkomsten gehouden over het onderwerp scenariomanagement.

<b>Naam</b>	<b>Functie</b>
<i>Rina den Ouden</i>	<i>HS-GHOR</i>
<i>Marina van den Berg</i>	<i>Ondersteuner HS-GHOR</i>
<i>Jurgen van Boekel</i>	<i>Ondersteuner HS-GHOR</i>
<i>Udo Lock</i>	<i>ROT lid Defensie</i>
<i>Peter de Vet</i>	<i>ROT lid defensie</i>
<i>Arno den Bieman</i>	<i>ROT lid defensie</i>
<i>Christel Heergrave</i>	<i>ROT lid defensie</i>
<i>Henri Fischer</i>	<i>Lid Moto</i>
<i>Arjan van den Hoven</i>	<i>Leider ROT</i>
<i>Jack van Dorst</i>	<i>Leider ROT</i>
<i>Noud Bruininx</i>	<i>Leider ROT</i>
<i>Nico Koolen</i>	<i>Leider ROT</i>
<i>Macel Appeldoorn</i>	<i>Leider ROT</i>
<i>Marielle Holtus</i>	<i>Lid Moto</i>
<i>Arthur Meuleman</i>	<i>Waterschappen</i>
<i>Frank van Beek</i>	<i>Waterschappen</i>
<i>Marcel Verspeek</i>	<i>leider ROT</i>
<i>Berrie de Groot Leider</i>	<i>ROT</i>
<i>Thorsten Hackl</i>	<i>Lid MOTO en meetplanleider</i>

Onderzoeksvoorstel  
“Uniformiteit in risicoanalyses”

Frank Scheffer

2011

for the  
risk  
his new

---

# Onderzoeksvoorstel

---

**Onderwerp** : Uniformiteit in risicoanalyses  
**Student** : Frank Scheffer  
**Studentennummer** : 112130  
**Opleiding** : MCPM-1 2010 / 2011

---

Risicoanalyses zijn niet meer weg te denken in deze tijd. Het is een bekend begrip in het bedrijfsleven; een verzekeringsmaatschappij zoals AON is er groot mee geworden. Ook bij de overheid is het begrip geland, zowel op nationaal (Nationaal Risicobeoordeling), regionaal (Regionaal Risicoprofiel) en lokaal niveau. Al in de planvorming van zowel het rijk, de provincie, de gemeente, de veiligheidsregio maar bijvoorbeeld ook de waterschappen zijn op een of andere manier risico's, scenario's en de te nemen maatregelen beschreven. Bij de Nederlandse politie houdt niet alleen het tactisch en strategisch niveau zich bezig met risicoanalyses. Ook de uitvoerende laag, dus het dagelijkse politiewerk houdt zich hier mee bezig.

Om goed voorbereid een grootschalig optreden te beginnen of om tijdens een calamiteit aan de voorkant van het probleem te komen, dus om weer regie te krijgen kan een risicoanalyse een uitstekend hulpmiddel zijn. Bij de voorbereide optredens met veel kennis over wat te doen en een hoge voorspelbaarheid kan een proactieve houding helpen in het voorkomen van ongewilde gebeurtenissen. Of als zich enig onheil voordoet deze te bestrijden. De risicoanalyse is dan een middel om in de preparatieve fase mogelijke risico's in beeld te brengen. Hierop kunnen dan scenario's beschreven worden. Op basis hiervan kunnen dan de nodige maatregelen worden bepaald. Het maken van een risicoanalyse tijdens de niet voorbereide optredens (of een voorbereid optreden waarbij een niet voorspeld scenario zich opdoet) zorgt ervoor dan de betrokkenen gaan nadenken over de toekomst. Het kan dus helpen om gevaren tijdelijk te onderkennen en de daaruit voortvloeiende risico's in te schatten.

Het proces van de risicoanalyse kan per kolom, maar ook per type onderwijs, behoorlijk verschillen. Dit zou kunnen leiden tot afstemmingsverlies, wat zeker gedurende een ernstige gebeurtenis, een ramp of een crisis niet wenselijk is. Binnen het "vak" crisisbeheersing zien we steeds vaker dat er multidisciplinair samengewerkt wordt. Essentieel is dat men dan dezelfde taal spreekt, zeker op de momenten, dat het spannend wordt. Randvoorwaardelijk dient er een gedeelde 'situational awareness' te zijn. Daarom is het zo belangrijk dat men dezelfde taal spreekt! Het is een trend dat de risicoanalyse in de toekomst een steeds centralere rol zal gaan spelen bij de beslissingen van het management. Achteraf kan men er op afgerekend worden.

Misschien is het wel tijd voor een deskundige, de risicomanager, die op de juiste momenten aanschuift bij het tactisch, strategisch of beleidsmatig niveau. Overigens is dit bij defensie al het geval. Bij elk (voorbereidend) optreden is er een functionaris die alleen maar nadenkt over wat er na 72 uur zou kunnen gaan gebeuren.

In de leidinggevende opleidingen van de politieacademie is het thema risicoanalyse een van de onderdelen van het onderwijs. De methodiek die wordt toegepast is het zogenaamde IRS-management, wat staat voor (I) informatie, (R)risico's en (S) scenariomanagement.

Hypothese:

*Op de verschillende instituten, scholen, academies en publiek-private instellingen wordt procesmatig op verschillende manieren inhoud gegeven aan de begrippenrisico en risicoanalyse(inclusief scenario's).*

Naar aanleiding van bovenstaande is de volgende probleemstelling geformuleerd.

Probleemstelling:

*Hoe wordt binnen de politie in Nederland invulling gegeven aan het onderwerp risicoanalyse en hoe zou dit kunnen gebeuren?*

Deze hoofdvraag zal mede beantwoord worden door een antwoord te krijgen op de navolgende deelvragen:

Deelvragen:

1. Welke inzichten levert de theorie op over het begrip risicoanalyse?
2. Hoe wordt in het politieonderwijs les gegeven c.q. omgegaan met het begrip risicoanalyse?
3. In hoeverre zijn er verschillen en overeenkomsten tussen de theorie over risicoanalyses (vraag 1) en de toepassing daarvan in het onderwijs (vraag 2)?

Ossendrecht, oktober 2011,  
Voor akkoord:  
De afstudeerbegeleider;



Dr. Menno van Duin.

De leidinggevende;



W. Braber.

De student:  
Frank Scheffer.





