

Masterthesis
Master of Crisis and Public order Management

Organisatievormen en capaciteit bij grootschalige politieoptredens

Over de factoren die van invloed zijn op de door de politie ingezette capaciteit bij grootschalige politieoptredens met betrekking tot demonstraties



Bas de Jong
Studentnummer 178193
7 november 2021

Organisatievormen en capaciteit bij grootschalige politieoptredens

Over de factoren die van invloed zijn op de door de politie ingezette capaciteit bij grootschalige politieoptredens met betrekking tot demonstraties

Naam:	Bas de Jong
Adres:	
Telefoon:	
E-mail:	
Studentnummer:	178193
Datum:	7 november 2021
Thesisbegeleider:	Prof. Dr. Ira Helsloot

Voorwoord

Als ik terugkijk op de opleiding Master of Crisis and Public order Management (MCPM) doe ik dat met veel plezier. Met name de eerste anderhalf jaar heb ik erg genoten van de lessen en reed ik met veel plezier op vrijdag naar Arnhem. De laatste anderhalf jaar is anders geweest, één waar de focus met name lag op het schrijven van de thesis die nu voor u ligt. Het schrijven van de thesis is in de eerste plaats een zoektocht geweest naar het vinden van het juiste onderwerp. Een plan van aanpak en een Corona-pauze, die in het teken stond van werk en thuisonderwijs, verder heeft mij er toe doen besluiten om het over een andere boeg te gooien. Uiteindelijk ben ik gekomen tot het onderwerp waar ik de meeste verbinding mee voelde vanwege de urgentie: hoe kunnen we zo effectief mogelijk omgaan met de beperkte capaciteit die we binnen, in dit geval, de politieorganisatie hebben. De ontwikkelingen op het gebied van grootschalige optredens binnen de politieorganisatie, de gesprekken die ik hierover met collega's heb gevoerd en de toename van het aantal demonstraties zijn de aanzet geweest voor deze thesis.

Voordat u daadwerkelijk aan het inhoudelijke deel van deze thesis gaat beginnen wil ik graag nog aandacht vragen voor de mensen die mij in het proces van de opleiding en de thesis hebben geholpen en bijgestaan.

Speciale dank gaat uit naar prof. Dr. Ira Helsloot voor zijn begeleiding, scherpe inzichten en het creatief meedenken in oplossingen. Dank voor je tijd en prettige manier van feedback. Een voordeel aan de Corona crisis is dat communicatie of het nu vanuit Renswoude of Zuid-Frankrijk is via Teams toch op een persoonlijke manier kan.

Verder wil ik mijn beide Teamchefs bedanken. In de eerste plaats Carlo voor het gunnen en faciliteren van de opleiding en in de tweede plaats Nadia, die als teamchef in mijn nieuwe functie, mij de ruimte heeft gegeven om mijn thesis te kunnen schrijven.

Verder wil ik graag mijn medestudenten bedanken, waarbij extra aandacht uitgaat naar mijn intervisie groepje. Samen hebben we elkaar kunnen motiveren op de moeilijke momenten en heb ik nooit het gevoel gehad dat ik er echt helemaal alleen voor stond. Rob bedankt voor het meedenken bij het ontwikkelen van de serious game. Jouw input is zeer waardevol geweest en op de vrijdagen samen in Utrecht kijk ik met plezier terug.

Dank aan Caroline voor je tijd, geduld en af en toe die schop onder mijn kont die ik soms ook zeker nodig heb. Tot slot wil ik mijn kinderen Max en Fien bedanken voor de relativering, maar ook voor inspiratie om door te zetten.

Bas de Jong

Leiden, 7 november 2021

Samenvatting

Aanleiding en probleembeschrijving

De afgelopen jaren is het aantal demonstraties in grote aantallen toegenomen en met deze toename is ook het aantal grootschalige politieoptredens gestegen. De extra inzet van politiemensen bij grootschalige optredens laat zich voelen in de organisatie, zowel waar het gaat om leidinggevenden die als knoppenhoofd participeren in SGBO's als de reguliere politieagenten die in kwaliteitsgroepen zoals de mobiele eenheid worden ingezet. De schaarste in capaciteit heeft ertoe geleid dat geëxperimenteerd is met een andere organisatievorm voor de aanpak van grootschalige politieoptredens. De organisatievorm die is toegepast heet de Team Districtelijke Aanpak (TDA). Bij deze organisatievorm wordt gebruik gemaakt van eenzelfde structuur als bij een SGBO, maar blijft in tegenstelling tot een SGBO de Districtschef en Teamchef verantwoordelijk voor het optreden. De geluiden uit het werkveld waren dat een TDA minder capaciteit zou inzetten dan een SGBO bij vergelijkbare grootschalige optredens. Juist deze vraag of het inderdaad klopt dat een TDA minder capaciteit inzet en welke factoren hieraan ten grondslag liggen zijn de aanleiding voor dit onderzoek en hebben geresulteerd in de navolgende centrale onderzoeksvraag:

Welke factoren zijn van invloed op de door de politie ingezette capaciteit bij grootschalige politieoptredens met betrekking tot demonstraties?

Toegepaste onderzoeksmethoden

Om antwoord te krijgen op de gestelde onderzoeksvraag zijn verschillende methodieken toegepast. Middels literatuuronderzoek is gezocht naar aanknopingspunten voor verschillende mogelijke factoren. Op basis van dit literatuuronderzoek zijn hypothesen opgesteld die doormiddel van verschillende type interviews en een serious game zijn getoetst.

Conclusies

Uit het onderzoek blijkt dat verschillende factoren een rol spelen bij de capaciteitsbepaling bij grootschalige politieoptredens. Zonder hierbij limitatief te zijn lijken factoren als; het gemak waarmee over capaciteit kan worden beschikt, lokale verankering met het gebied en de partners in dit gebied, politiek bestuurlijke belangen waarbij steeds meer rekening wordt gehouden met de toon waarop het debat ten aanzien van publieke verantwoording wordt gevoerd een rol te spelen. In deze omgeving kan een TDA een goede alternatieve organisatievorm zijn die op een aantal van deze factoren voordelen biedt. De bandbreedte van grootschalige optredens waarbinnen een TDA actief zou kunnen zijn is afhankelijk van een aantal factoren, waaronder de inrichtingen, grootte van de eenheid en de ervaring die reeds met deze organisatievorm is opgedaan.

Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen verdient het aanbeveling om de lokale belangen van de reguliere lijn te borgen in het proces van grootschalige optredens. Middels TDA's zal dit vrij natuurlijk tot stand komen waarbij dit meer aandacht behoeft bij SGBO's. Om de professionalisering van TDA's te vergroten dient meer aandacht te komen voor opleiden, trainen en oefenen voor de taakcommandanten. Op deze wijze is het mogelijk om de bandbreedte waarbinnen TDA's kunnen opereren ook worden vergoot en de druk op de SGBO worden verlicht.

Politiek bestuurlijke belangen lijken een steeds grotere impact te genereren op de operatie. Vervolgonderzoek zou kunnen bijdragen hoe deze politiek bestuurlijke druk kan worden verlaagd en de operatie weer meer leidend wordt. Ook verder onderzoek naar de verschillende organisatievormen is aan te bevelen om beter in kaart te krijgen welke organisatievorm bij een grootschalig optreden prevaleert.

Inhoud

Voorwoord.....	5
Samenvatting.....	7
Aanleiding en probleembeschrijving.....	7
Toegepaste onderzoeksmethoden	7
Conclusies.....	7
Aanbevelingen	8
1. Inleiding.....	11
1.2 Probleembeschrijving.....	12
1.3 Onderzoeksvraag en deelvragen.....	12
1.4 Definities.....	13
1.5 Leeswijzer	13
2. Politieorganisatie bij grootschalige optredens	155
2.1 Inrichting Nationale politie	155
2.2. Staf Grootschalige Bijzonder Optreden	166
2.3 Team Ditrictelijke Aanpak.....	188
2.4 Gebruikte methodieken bij grootschalig optredens	19
2.5 Bekwaam worden en blijven.....	200
3. Literatuuronderzoek.....	233
3.1 Vertrekpunt.....	233
3.2 Organisatiestructuur van invloed?.....	244
3.3 Besluitvorming	255
3.4 Besluitvorming in groepsverband	277
3.5 Bestuurlijke en bureaucratische principes.....	288
3.6 Besluitvorming en risico's.....	311
3.7 Politie- bestuurlijke invloed op de besluitvorming	322
3.8 De verwachtingen op een rij.....	344
4. De serious game.....	355
4.1 Waarom een serious game?	355
4.2 De toegepaste onderzoeksmethoden	366
4.3 Triangulatie van onderzoeksmethoden.....	39
4.4 Opzet van de serious game.....	400
4.5 Scenario's.....	411
5. Resultaten.....	433
5.1 Capaciteitsverdeling per organisatievorm.....	433
5.2 Werken politiek- bestuurlijke belangen door tot in de operatie?	466

5.4 Oog voor de relatie(s)	500
5.5 Kennis van de omgeving en geografisch indeling	533
5.6 Besluitvorming	544
6. Analyse	55
6.1 Werkbaarheid Serious Game	555
6.2 Analyse van de hypothesen	556
6.3 Keuze voor de organisatievorm	600
6.4 Besluitvorming	611
7. Conclusies en aanbevelingen	633
7.1 Conclusie over de Methodiek	633
7.2 Conclusies centrale onderzoeksvraag.....	64
7.3 Aanbevelingen.....	67
7.3 Discussie	68
Geciteerde werken	69
BIJLAGE I BLOOS en IRS(EM) matrix	711
BIJLAGE II Respondentenlijst interviews	722
BIJLAGE III Casuïstiek Serious game	733

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

De afgelopen jaren is het aantal demonstraties toegenomen. Het klimaat, sociale en economische ongelijkheid, ontevredenheid bij boeren en de gaswinning in Groningen zijn een greep uit de voorbeelden van maatschappelijke thema's die hebben geleid tot meer demonstraties. Volgens socioloog Van Stekelenburg, die een analyse heeft gemaakt van het aantal protesten door de jaren heen zaten we al voor de Coronacrisis op het niveau van de roerige jaren 60 (Bloemhof, 2019). Ten tijde van de Corona-pandemie is het aantal demonstraties zeker niet minder geworden. De onvrede over het overheidsbeleid heeft zich de afgelopen periode geuit in meerdere demonstraties van verschillende organisatoren. *“Kosten inzet politie bij coronademonstraties Amsterdam 5,5 miljoen euro”*, was de kop van een artikel van de NOS op 24 maart 2021 (NOS, 2021). Het zou hierbij gaan om de kosten die door de politie zijn gemaakt naar aanleiding van elf optredens, van 17 januari tot 23 maart op het Museumplein. De geschatte kosten van 5,5 miljoen euro zijn uitgedrukt in geld, maar in feite gaat het niet om extra financiële uitgaven van de politie maar om taken die elders niet kunnen worden uitgevoerd. Het werken bij de mobiele eenheid is een neventaak binnen de politie en aangezien een agent maar op één plek tegelijk actief kan zijn blijven andere taken liggen.

Als auteur van voorliggende onderzoek ben ik de afgelopen jaren binnen de Amsterdamse politie betrokken geweest bij grootschalige optredens op het gebied van evenementen en demonstraties. De stijging van het aantal demonstraties is in Amsterdam bijzonder hard gegaan. Waar in 2015 nog 330 keer werd gedemonstreerd, was dit in 2018 893 keer het geval waarna de stijging enigszins is gestabiliseerd tot rond de 1000 demonstraties in 2019 en 2020. Dat de enorme toename van demonstraties effect heeft gehad op de noodzakelijke politie-inzet laat zich raden. Vanuit zowel de leiding op eenheids- en districtelijk niveau als vanuit de operatie werd gezocht naar manieren om het effect dat deze demonstraties hebben op de politiecapaciteit te verkleinen.

Vanuit verschillende andere politie-eenheden kwamen geluiden dat een andere organisatievorm dan de reguliere Staf Grootschalig Bijzonder Optreden (SGBO) aanpak minder capaciteit zou kosten. De gebruikte organisatievorm waarmee dit gerealiseerd zou worden betrof een Team Districtelijke Aanpak (TDA). Een TDA kent gelijkenissen qua structuur zoals die bij een SGBO wordt toegepast, echter met het grote verschil dat bij een TDA het district en daarmee Teamchef en Districtchef verantwoordelijk blijven. Bij een SGBO vindt een centralisatie van de macht plaats waarbij de verantwoordelijkheid en doorzettingsmacht van Teamchef en Districtschef wordt overgedragen aan een Algemeen Commandant (AC).

Als het klopt dat een TDA inderdaad minder capaciteit kost dan een SGBO dan roept dit wel de vraag op wat de oorzaak hiervan is, zeker omdat beide organisatievormen qua structuur grote gelijkenissen kennen. Juist deze vraag, waarom de organisatievorm van invloed is op de capaciteit die wordt ingezet, is de aanleiding voor dit onderzoek.

1.2 Probleembeschrijving

Door de ontwikkeling van een nieuwe organisatievorm (TDA) bij grootschalige optredens zijn er signalen vanuit de praktijk gekomen dat deze nieuwe organisatievorm voordelen biedt ten aanzien van de tot op heden dominante organisatievorm (SGBO). Deze voordelen zouden zich manifesteren door de inzet van minder personeel en een beter, consistent contact en beleid met en richting organisatoren van evenementen en demonstraties. Waarom enig voorbehoud moet worden gemaakt bij de claim dat een TDA inderdaad minder capaciteit vergt, is dat vergelijken van incidenten en gebeurtenissen in de praktijk lastig is. Verschillende variabelen die van invloed kunnen zijn op het bepalen van de inzet fluctueren en zijn zelden tot nooit hetzelfde. Binnen dit onderzoek is getracht om doormiddel van een serious game deze vergelijking wel te maken om zodoende te achterhalen of er daadwerkelijk een verschil is van geplande inzet naar aanleiding van een demonstratie en welke factoren hierop van invloed zijn.

Een kanttekening is ook dat binnen verschillende eenheden anders wordt omgegaan met de manier waarop een TDA wordt ingevuld en in welke frequentie hiervan gebruik wordt gemaakt. Met de nieuwe landelijke SGBO-regeling waarin ook aandacht wordt besteed aan de invulling van een TDA is een start gemaakt naar een meer uniforme werkwijze. Duidelijk is ook geworden dat, volgens de SGBO-regeling, de organisatievorm TDA alleen in specifieke gevallen kan worden ingezet en dat bij crisissituaties en andere onverwachte gebeurtenissen gebruik moet worden gemaakt van een SGBO. Desondanks is sprake van een bepaalde bandbreedte waarbinnen zowel SGBO als TDA kunnen worden gebruikt voor eenzelfde (type) gebeurtenis en in lang niet alle gevallen binnen deze bandbreedte is duidelijk welke organisatievorm het beste tot zijn recht komt. Dit onderzoek heeft gepoogd om in het kader van capaciteitsinzet en efficiency hier een bijdrage aan te leveren.

1.3 Onderzoeksvraag en deelvragen

De aanleiding en de probleemstelling hebben geresulteerd in een centrale onderzoeksvraag en bijbehorende deelvragen.

Centrale onderzoeksvraag

Welke factoren zijn van invloed op de door de politie ingezette capaciteit bij grootschalige politieoptredens met betrekking tot demonstraties?

Deelvragen

- 1) Welke vormen van organisatorische opschaling zijn er binnen de politieorganisatie met betrekking tot grootschalige optredens bij demonstraties?
- 2) Welke factoren kunnen op grond van de literatuur een rol spelen bij de organisatorische opschaling?
- 3) Op welke wijze kunnen de benoemde factoren worden gevalideerd?
- 4) Welke conclusies kunnen worden getrokken op basis van de in dit onderzoek ontwikkelde methodiek?

1.4 Definities

Hieronder volgt een omschrijving van een aantal begrippen om aan te geven wat met dit begrip in deze thesis wordt bedoeld.

Demonstratie: Een openbare manifestatie waarbij meerdere personen zijn die in het openbaar een mening uiten en waarbij het uiten van deze mening centraal staat. Bij een demonstratie is de Wet Openbare Manifestaties (WOM) van toepassing. Het recht om betogingen te organiseren of eraan deel te nemen is verankerd in artikel 6 en artikel 9 (lid 2) van de Grondwet. Het recht op vrijheid van meningsuiting is neergelegd in artikel 7 Grondwet (www.burgemeesters.nl).

Capaciteit: Het totale volume van arbeidskracht dat ten aanzien van een grootschalig optreden wordt ingezet. Binnen het grootschalig politieoptredens kan capaciteit worden uitgedrukt in de inzet van zogenaamde kwaliteitsgroepen. De capaciteit van kwaliteitsgroepen, zoals de ME, kan worden uitgedrukt in termen als peloton, sectie en/of groep. Een peloton ME bestaat uit twee secties en een sectie uit 3 groepen. Een groep bestaat uit 8 personen (www.politie.nl).

Besluitvorming: Besluitvorming kan worden omschreven als het kiezen uit mogelijke alternatieven. Het is een voortdurend proces waarbij iedere beslissing toekomstige beslissingen beïnvloedt. Men kan onderscheiden de individuele en collectieve besluitvorming. In het eerste geval speelt het proces zich voornamelijk af in de psyché van één persoon. In het tweede geval kan gesproken worden van een groepsproces of een maatschappelijk proces (Oosthoek Encyclopedie).

Factor: is een deelloorzaak voor een uitkomst, die binnen dit onderzoek van invloed dient te zijn op de besluitvorming ten aanzien van de capaciteit.

1.5 Leeswijzer

De Leeswijzer is als volgt opgebouwd: In het eerste hoofdstuk is de aanleiding van het onderzoek en de probleembeschrijving omschreven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de centrale onderzoeksvraag, deelvragen en omschrijving van definities. In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de

mogelijkheden van opschalen binnen de politie in het kader van grootschalige optredens en wordt antwoord gegeven op de eerste deelvraag. In hoofdstuk 3 worden de mogelijke factoren van invloed aan de hand van een literatuuronderzoek omschreven en wordt antwoord gegeven op deelvraag twee. In hoofdstuk 4 zijn de toegepaste onderzoeksmethoden omschreven en wordt antwoord gegeven op de derde deelvraag. In hoofdstuk 5 zijn de resultaten van het onderzoek omschreven. In hoofdstuk 6 worden de resultaten geanalyseerd en wordt afgesloten met een discussieparagraaf. In hoofdstuk 7 worden de conclusies getrokken zowel waar het gaat om de in dit onderzoek ontwikkelde methodiek als de algehele conclusies van dit onderzoek. Hiermee wordt antwoord gegeven op de laatste deelvraag en hoofdvraag. Het hoofdstuk sluit af met aanbevelingen. Het geaccordeerde plan van aanpak voor dit onderzoek is als afzonderlijke bijlage separaat toegevoegd.

In dit onderzoek wordt het mannelijke persoonlijk voornaamwoord gebruikt voor de aanduiding van personen. Echter waar gekozen is voor het mannelijke woord kan ook het vrouwelijke persoonlijk voornaamwoord worden gelezen.

2. Politieorganisatie bij grootschalige optredens

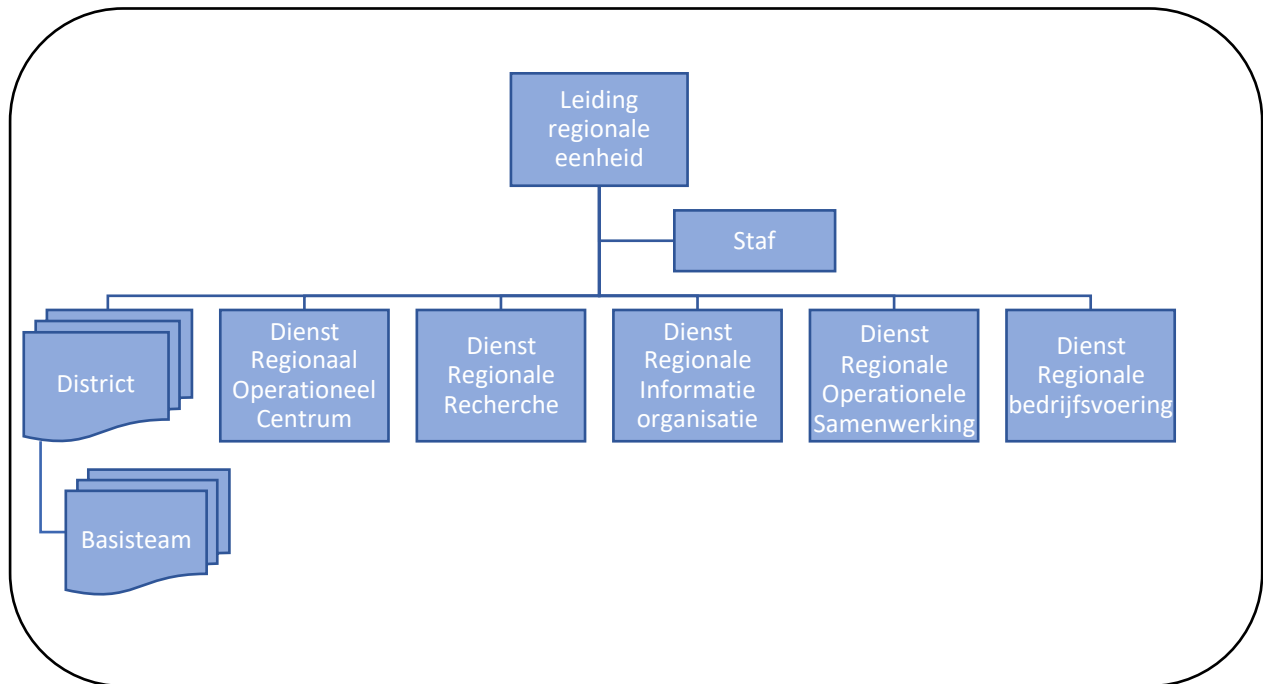
In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de eerste deelvraag: welke vormen van organisatorisch opschaling zijn er binnen de politieorganisatie voor grootschalige optredens bij demonstratie.

2.1 Inrichting Nationale politie

Met de inwerkingtreding van de politiewet 2012, zijn de 26 politiekorpsen opgegaan in één nationaal politiekorps. Dit nationale korps is onderverdeeld in tien regionale eenheden, een landelijke eenheid en een Politie Diensten Centrum (PDC). Het operationele politiewerk vindt plaats in de regionale eenheden en de landelijke eenheid en de bedrijfsvoering is georganiseerd binnen het PDC (Inrichtingsplan Nationale Politie, 2012).

Waar het gaat om het gezag hebben er met de komst van de Nationale Politie geen veranderingen plaatsgevonden en berust dit waar het gaat om de handhaving van de openbare orde bij de burgemeester en bij de Officier van Justitie (OvJ) voor de strafrechtelijke handhaving. Waar het gaat om het beheer van de organisatie en de verantwoording van de korpschef heeft er wel een verandering plaats gevonden en is dat nu belegd bij de minister van Justitie en Veiligheid (Inrichtingsplan Nationale Politie, 2012). De politie maakt samen met beide gezagen onderdeel uit van de zogenaamde driehoek. In dit driehoeksoverleg worden afspraken gemaakt over de inzet van de politie op lokale prioriteiten en criminaliteitsbeheersing. In het kader van grootschalige politieoptredens kan de driehoek ook bijeenkomen, zowel in de voorfase als tijdens de gebeurtenis. In gezamenlijkheid met het gezag worden dan beleidsuitgangspunten en tolerantiegrenzen vastgesteld.

De regionale eenheden zijn belast met de volledige operationele politietaak binnen de eenheid, met uitzondering van de taken die zijn belegd binnen de landelijke eenheid. De regionale eenheden zijn op een zo eenduidig mogelijke wijze ingericht, waardoor er qua inrichting sprake is van een betrekkelijke uniforme organisatiestructuur. Het organogram van de regionale eenheden ziet er als volgt uit:



Waar het gaat om de operatie kennen de regionale eenheden een drielagen structuur, bestaande uit eenheidsleiding, districten en basisteams. Een eenheid is opgedeeld in meerdere districten en een district bestaat uit meerdere basisteams die allen verantwoordelijk zijn voor een afgekaderd geografisch gebied. De verantwoordelijkheid binnen een eenheid is op basis van deze geografische indeling bottom-up georganiseerd. Dat houdt in dat in het reguliere proces het basisteam verantwoordelijk is voor de aanpak van problemen en incidenten binnen het betreffende gebied. Voor evenementen en demonstraties geldt dan ook dat het basisteam hier in principe zelfvoorzienend in moet zijn. De capaciteit per eenheid, district en basisteam is op basis van een verdeelsleutel, waarbij onder andere rekening is gehouden met het werkaanbod, vastgesteld (Inrichtingsplan Nationale Politie, 2012). Mocht een bepaalde manifestatie zoals een demonstratie te groot of te complex te worden voor het basisteam en/of district kan worden opgeschaald naar een TDA of SGBO. Dit onderzoek richt zich op grootschalig optreden in het kader van demonstraties en zal daarom bij de beschrijving van TDA en SGBO zich voornamelijk richten op de monodisciplinaire invulling bij opschalen, de opschaling bij crisis in multidisciplinair verband wordt buiten beschouwing gelaten.

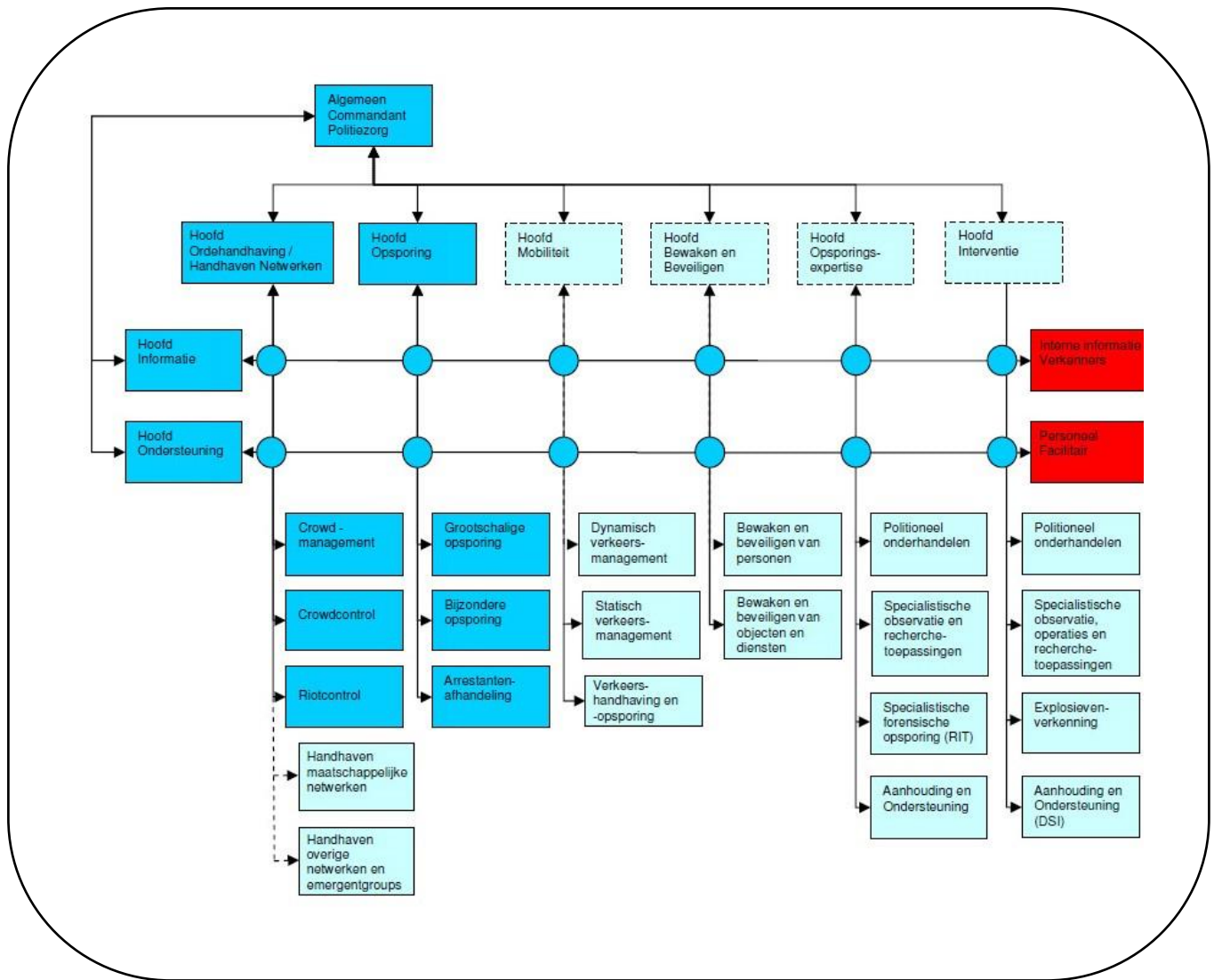
2.2. Staf Grootschalige Bijzonder Optreden

Als sprake is van (buiten)gewone omstandigheden, waarbij reguliere en/of reguliere coördinatie niet toereikend zijn, kan worden gekozen voor een bijzondere vorm van commandovoering of coördinatie

ter uitvoering van de taakstelling van de politie; dit wordt grootschalig of bijzonder optreden genoemd (Aerts, 2020).

Bij een grootschalig of bijzonder optreden zijn een aantal functies van cruciaal belang. Deze zogenaamde kernfuncties zijn Leiding & Coördinatie, Inlichtingen, Logistiek en Operatiën (Aerts, 2020). De beslissing tot het instellen van een SGBO ligt bij de politiechef of de gemandateerde vanuit de eenheidsleiding veelal het Hoofd Operatiën. De aanvraag tot het instellen van een SGBO kan worden gedaan door de districtschef, het diensthoofd of in spoedgevallen door de Hoofd Officier van Dienst (HOvD). Zodra de politiechef of de gemandateerde besluit tot het instellen van een SGBO wordt een AC aangewezen voor het betreffende optreden. De AC zal vervolgens de staf inrichten om invulling te geven aan de genoemde kernfuncties. Dit houdt in dat een SGBO volgens het zogenaamde knoppenmodel wordt ingericht. Binnen het knoppenmodel bepaalt de AC in welke mate de taakorganisatie op functioneel niveau wordt uitgerold en welke knoppenhoofden en hun ondersteuning worden geactiveerd (welke knoppen in het model moeten worden ingedrukt) (Aerts, 2020).

Het hoofd van een knop is onder de verantwoordelijkheid van de AC, verantwoordelijk voor zijn proces. Zo zijn er knoppenhoofden, voor verschillende processen zoals, ordehandhaving, mobiliteit, opsporing, bewaken en beveiliging. Naast de knoppen die verantwoordelijk zijn voor het proces zijn er ook twee knoppenhoofden ter ondersteuning van het proces, de Hoofd ondersteuning (HON) en de Hoofd informatie (HIN). De processen ondersteuning en informatie zijn dienend ten aanzien van de overige processen. De risicoanalyse wordt gezamenlijk gedaan op basis van de door de HIN aangeleverde informatie en de capaciteitsaanvragen worden gevraagd bij de HON die de organisatorisch kant voor zijn rekening neemt. Schematisch ziet het knoppenmodel er als volgt uit:



Bij de coördinatie van een grootschalig politieoptreden wordt een bijzondere bevelstructuur vormgegeven. Met deze bijzondere bevelstructuur vindt toekenning plaats van bijzondere middelen en capaciteit en heeft daarmee een impact op de reguliere bedrijfsvoering (Aerts, 2020). Dit houdt in dat de verschillende knoppenhoofden een aanvraag kunnen doen bij de HON voor de door hun gewenste capaciteit en middelen ten aanzien van het grootschalige optreden.

2.3 Team Districtelijke Aanpak

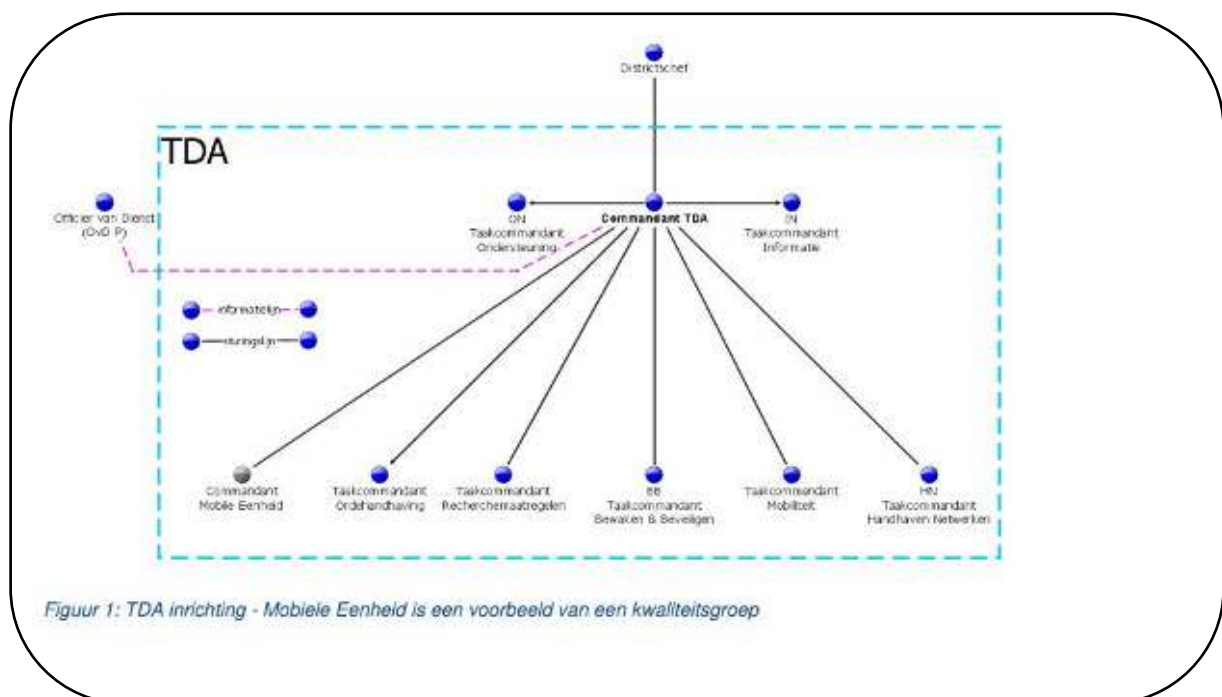
Met de komst van de TDA is een variant in de opschalingsmethodiek ontstaan binnen de politie die in feite tussen de reguliere aanpak aan het basisteam of district en de SGBO aanpak in is komen te staan. Een TDA biedt de mogelijkheid de voorbereiding vorm te geven met medewerkers uit het eigen district. Zij zijn bekend met de lokale problematiek, met lokale partners, met hun belangen en hebben een goed beeld van de effecten van gekozen oplossingen. Het biedt, aldus de landelijke regeling SGBO, de mogelijkheid om de binnen het district aanwezig zijnde vakmanschap effectief in te zetten. Een TDA wordt alleen ingezet als sprake is van een planbare gebeurtenis, in crisissituaties of bij onaangekondigde gebeurtenissen zoals spontane demonstraties zal indien nodig een SGBO

worden opgestart, maar geen TDA (Aerts, 2020). De voornaamste reden hierachter is dat stafleden van een SGBO een piketregeling hebben en mits aangewezen opgeroepen kunnen worden.

Evenals bij een SGBO dient bij een TDA een invulling te worden gegeven aan de eerder genoemde kernfuncties. Ook de opschalingsmethode kent gelijkenissen met een SGBO. Nu is het niet de eenheidsleiding die een AC mandateert om de noodzakelijke maatregelen te treffen maar de Districtschef die een Commandant TDA aanwijst. De aanvraag tot het instellen van het TDA kan worden gedaan door de Teamchef. De Districtschef is verantwoordelijk voor de structuur van de voorbereiding en uitvoering, waarbij de resultaatverantwoordelijkheid in de basis bij de betreffende Teamchef blijft liggen (Aerts, 2020).

De Commandant TDA richt conform het knoppenmodel zijn gewenste taakorganisatie in, door de benodigde Taakcommandanten en hun ondersteuning te activeren. Ook hier geldt dat de Taakcommandant een vrijheid geniet om de knoppen die hij noodzakelijk acht in te drukken.

Geplaatst in een organogram kan een TDA er als volgt uitzien:



2.4 Gebruikte methodieken bij grootschalig optredens

Elk van de knoppenhoofden is verantwoordelijk voor de maatregelen en capaciteitsbepaling van zijn proces. Om een beeld te krijgen welke capaciteit nodig is wordt in de eerste plaats, aan de hand van verschillende methodieken, een risico-inschatting gemaakt, waarop vervolgens de maatregelen en de capaciteit wordt bepaald. Ondanks dat elk van de knoppenhoofden individueel verantwoordelijk is voor de maatregelen en capaciteit binnen zijn proces, is een aanpak middels TDA of SGBO ook een

groepsproces. De inventarisatie van de risico's vindt op basis door de HIN aangeleverde informatierapport plenaire plaats. Hierbij worden alle knoppen gevraagd input te leveren. De methodieken die in de voorfase ter preparatie op de betreffende gebeurtenis worden gebruikt zijn de zogenaamde BLOOS en IRS-EM methodieken.

2.4.1 BLOOS en IRS

Vanuit de opdracht die door het bevoegd gezag is vastgesteld, wordt bij grootzalig bijzondere optredens gebruik gemaakt van BLOOS en IRS. BLOOS is een methodiek waarbij de beeldvorming moet plaats vinden om beter in kaart te krijgen wat de situatie betreft. BLOOS staat voor, *Beleid(uitgangspunten), Locaties, Object(en), Omstandigheden en Subjecten*. Bij de startbijeenkomst (vergadering) van het SGBO wordt doormiddel van inventarisatie BLOOS vastgesteld in de daarop volgende stafvergaderingen wordt op basis van nieuwe, aanvullende informatie BLOOS indien nodig aangepast (Politieacademie, 2021).

BLOOS zorgt voor de input om met IRS (ook wel IRS-EM) aan de slag te gaan. IRS staat voor *Informatievoorziening, Risicomanagement en Scenariomanagement en eventueel Effecten en Maatregelen*. Het is een risicomatrix waarbij aan de hand van mogelijke risico's scenario's worden bedacht. Nadat BLOOS is vastgesteld en de risico's zijn geïdentificeerd is de volgende stap het inschatten wat de kans is dat dit risico zich manifesteert en vervolgens wat het mogelijke effect zou zijn. Hierbij wordt als gradatie genomen hoog (H), middel (M), laag (L), voor de mate waarin de kans en het effect kan worden gewaardeerd. Op basis van een simpele kans maal effect vergelijking wordt een prioritering qua voorbereiding vastgesteld. De scenario's met een hoge prioriteit worden verder uitgewerkt in een realistic-, best- en worstcase scenario. Vervolgens wordt een proces eigenaar (knop(pen)) aangewezen en worden maatregelen bedacht ter voorkoming van dit scenario en/of geprepareerd indien het geval dat het scenario zich daadwerkelijk manifesteert (Politieacademie, 2021). De proceseigenaars (knoppen) worden verantwoordelijk voor de preparatie op deze scenario's. Als Bijlage zijn de formats voor BLOOS en IRS-matrix toegevoegd.

2.5 Bekwaam worden en blijven

In het hoofdstuk *'Bekwaam worden en blijven'* van de Landelijke regeling SGBO 2019, wordt benoemd dat iedere functionaris werkzaam in een SGBO wordt toegerust met de benodigde kennis en bekwaamheid om de opgedragen taak te kunnen uitvoeren (Aerts, 2020).

Voor het verkrijgen van de bekwaamheid worden door de Politieacademie instroomeisen vastgesteld. Het ontwikkelen, verzorgen en examineren van potentiële stafleden vindt onder verantwoordelijkheid van de Politieacademie plaats (Aerts, 2020).

De SGBO regeling stelt verplicht dat Team Crisis Beheersing (TCB) in gezamenlijkheid met het team Operationele Begeleiding en Training (OBT) een meerjarenbeleidsplan bekwaam worden, blijven en leren op stelt. Op basis van dit meerjarenplan dient een Opleiden, Trainen, Oefenen, Testen, Evalueren en Leren (OTOTEL)-plan te worden uitgewerkt. Dit OTOTEL-plan heeft een verplicht karakter voor de SGBO-leden. Ieder lid neemt minimaal 8 uur deel aan het OTOTEL-programma van de eenheid (Aerts, 2020).

Voor de stafleden van de SGBO's geldt waar het gaat om het opleiden, trainen en oefenen dat dit geïnstitutionaliseerd is en daarmee aan regels en verplichtingen verbonden is. Deze regels en verplichtingen zijn er op dit moment niet voor de TDA's, wat niet wil zeggen dat er in het geheel geen opleiding en training is maar wel dat dit niet centraal is geregeld. Verschillende eenheden verzorgen wel enige vorm van training en opleiding voor TDA-functionarissen, echter is dit dus meer gebaseerd op en afhankelijk van de bereidwilligheid en verantwoordelijkheid van individuen. Daar komt bij dat de ervaring leert dat in tijde van schaarste niet verplichte opleidingen en training vaak als eerste sneuvelen.

3. Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de uitkomsten zijn van de literatuurstudie die in het kader van dit onderzoek is uitgevoerd. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deelvraag 3, welke factoren op grond van de literatuur een rol spelen bij de (besluitvorming over) organisatorische opschaling. Het hoofdstuk begint met het uiteenzetten van focus en afbakening waar dit onderzoek zich op richt. Vanuit dit vertrekpunt wordt vervolgens ingezoomd op relevante theorie ten aanzien van organisatiestructuur, besluitvorming, bestuurlijke en bureaucratische principes en de politieke bestuurlijke invloed op de besluitvorming. Gedurende dit hoofdstuk worden een aantal hypothesen opgeworpen, welke aan het eind van dit hoofdstuk ter verduidelijking nogmaals worden uitgelicht.

3.1 Vertrekpunt

Als we spreken over het vergelijken van capaciteitsinzet bij vergelijkbare gebeurtenissen, gaat het om de effectiviteit (veiligheid) en om de efficiency (kosten) van het grootschalig politieoptreden. De ideale situatie is er een waarbij de veiligheid zo optimaal mogelijk is gewaarborgd met een minimum aan personeel en middelen. Dit optimum is echter lastig om onafhankelijk te bepalen aangezien veiligheid een subjectief begrip is en op meerdere manieren kan worden uitgelegd en geïnterpreteerd. Bij grootschalige optredens speelt de factor onzekerheid altijd mee, het is en blijft vooraf onduidelijk of en welke risico's zich manifesteren. Achteraf vaststellen dat er niets is gebeurd en daarom te veel personeel is ingezet is te kort door de bocht. Vaak worden conclusies getrokken op basis van incidenten waarbij zaken niet goed zijn gelopen, dit terwijl op andere momenten door het oog van de naald wordt gekropen en de risico-inschatting niet adequaat was maar geen incident heeft plaatsgehad en het optreden daarmee niet ter discussie is komen te staan. Hiermee aangevende dat voor dit onderzoek het van belang is om helder te hebben dat het lastig is om in het kader van effectiviteit en efficiency uitspraken te doen. Daar komt bij dat dit onderzoek zich met name richt op de kosten kant, namelijk de capaciteit die bij grootschalige politieoptredens wordt ingezet. De vraag of en welke invulling en set aan maatregelen veiliger is, valt buiten de scope van dit onderzoek. Het impliciete uitgangspunt voor de serious game is echter wel dat de capaciteitsinzet en de maatregelen worden genomen om een veilige situatie te creëren.

In de aanleiding van dit onderzoek staat beschreven dat op basis van de geluiden uit het werkveld de verwachting is dat bij een TDA in de basis minder capaciteit wordt ingezet dan bij een SGBO. Aangezien politieoptredens bij evenementen en demonstraties, door verschillende omstandigheden in de praktijk lastig zijn te vergelijken is enig voorbehoud op zijn plaats. De verwachting dat bij een TDA minder capaciteit wordt ingezet bij een vergelijkbare gebeurtenis is een hypothese die binnen die onderzoek wordt getoetst. Het uitgevoerde literatuuronderzoek hanteert deze hypothese als

vertrekpunt en zoekt naar aanknopingspunten en mogelijke verklaringen die deze hypothese kunnen ondersteunen of verwerpen.

Hypothese: Bij een grootschalig optreden in verband met demonstraties wordt met de organisatievorm TDA minder capaciteit ingezet dan door SGBO.

Zoals benoemd wordt met dit onderzoek met name onderzoek gedaan naar de kosten waar het gaat om een kosten en baten analyse. Voordat we verder ingaan op de factoren die van invloed zouden kunnen zijn op de eventueel gemaakte kosten is het toch goed om kort stil te staan bij de baten, de veiligheid. Waar het gaat om veiligheid en grootschalig optredens wordt binnen de politie een situatie vaak als veiliger geïdentificeerd door het inzetten van meer mensen en middelen. Het inzetten van meer mensen en middelen helpt ook in het schetsen van de beeldvorming dat er alles aan is gedaan om risico's te beperken. Echter zo blijkt uit onderzoek naar grootschalige optreden in het kader van het Europees Kampioenschap (EK) 2004 in Portugal dat ook op andere manieren resultaat kan worden behaald (Adang & Brown, 2008). Door zichtbaar met laag profiel aanwezig te zijn en snel te interveniëren bij rumoer en opstootjes was de Portugese politie in staat om het aantal incidenten te minimaliseren en escalatie te voorkomen (Adang & Brown, 2008). De vraag echter of het EK in Portugal hiermee veiliger was dan andere EK's waar mogelijk meer incidenten hebben plaatsgevonden is hiermee niet direct beantwoord. Dit hangt weer af hoe je veiligheid definieert en wat als veilig wordt gezien en ervaren. Desondanks is het goed om te realiseren dat de inzet van meer mensen en middelen niet in elke situatie automatisch leidt tot veiligere situaties.

3.2 Organisatiestructuur van invloed?

Uit onderzoek blijkt, al is het empirische bewijs hiervoor dun, dat de organisatiestructuur van invloed kan zijn op de effectiviteit van een organisatie (Zheng, Yang, & Mclean, 2010). Waar het gaat om de efficiëntie toont onderzoek van Ebben en Johnson (2005) aan dat de structuur van de organisatie van invloed is op de efficiëntie van een organisatie, ook hier is het empirische bewijs echter gering. Waar het gaat om verschillende organisatievormen TDA en SGBO komt de organisatiestructuur grotendeels overeen. Beide organisaties maken gebruik van een functionele organisatiestructuur (Cummings & Worley, 2014). Bij deze structuur bestaat de organisatie uit functionele delen (teams of processen). Bovenaan de organisatie staat een directeur (AC of Commandant TDA), waaronder verschillende teamleiders (knoppenhoofden of taakcommandanten) verantwoordelijk zijn voor een team of proces. De teamleiders hebben medewerkers onder zich die geselecteerd zijn aan de hand van hun specialisatie. De organisatiestructuur lijkt dan ook niet van invloed te zijn op de verschillen van capaciteitsinzet die in de praktijk zijn ervaren.

3.3 Besluitvorming

Als het gaat om het in zetten van capaciteit naar aanleiding van een demonstratie gaat het in feite om de besluitvorming. Hoeveel mensen en middelen zijn nodig op basis van de gemaakte risico-inschatting. Besluiten is volgens het Van Dale woordenboek; 'iets na overweging of beraadslaging vaststellen'. Besluitvorming is het proces om tot een beslissing te komen.

De wijze waarop vanuit de literatuur over besluitvorming wordt gedacht is door de jaren heen geëvalueerd. Het klassieke model van besluitvorming had als uitgangspunt dat men bij besluiten rationeel te werk gaat. Als men wordt geconfronteerd met een probleem moet hiervoor de meest optimale oplossing voor worden gevonden. Als eerste stap in dit model diende de beslisser een probleem te definiëren. De volgende stap is vervolgens het in kaart brengen van de benodigde middelen en/of oplossingen. Daarna moeten per oplossing en/of middel beoordeeld worden wat de voor- en nadelen zijn van deze aanpak. De laatste stap is dat op basis van de voor- en nadelen wordt bepaald wat de beste aanpak is, waarna de keuze kan worden gemaakt.

Sinds halverwege de vorige eeuw blijkt uit onderzoek dat de klassieke manier van besluitvorming vaak in de praktijk niet wordt gehanteerd. Zo stelde Herbert Simon (Simon, 1955) dat bij besluitvorming niet altijd rationeel te werk kan worden gegaan, maar dat altijd sprake is van begrensde rationaliteit. Beslissers zijn volgens Simon niet in staat om alle alternatieven te onderzoeken en alle voor- en nadelen tegen elkaar af te wegen. Volgens Simon worden slechts enkele alternatieven bedacht waarbij een beperkte afweging van voor- en nadelen plaatsvindt. De beslisser zoekt, meestal onder tijdsdruk, naar een oplossing die adequaat lijkt en als deze is gevonden stopt de zoektocht en gaat men over tot actie.

Omdat de klassieke manier van besluitvorming in lang niet alle gevallen toereikend bleek, is onderzoek gedaan naar hoe besluitvorming in de praktijk plaats vindt. Met dit uitgangspunt, waarbij besluitvorming van experts in de praktijk de maatstaf was en niet de klassieke manier van besluitvorming, heeft geleid tot Naturalistic Decision Making (NDM) (Klein & Zsombok, Naturalistic Decision Making, 1997). Volgens onderzoek van Klein en Zsombok (1997) worden situaties uit de praktijk waarbij de factor tijd een belangrijke rol speelt razendsnel situaties vergeleken. Past het huidige probleem of situatie bij situaties die in het verleden zijn meegemaakt. Zo ja, dan zal afhankelijk van de ervaring met die betreffende casus de eerder meest succesvol gebruikte aanpak leidend zijn in de aanpak van deze situatie.

Bij NDM wordt aangenomen dat mensen twee soorten denksystemen gebruiken bij besluitvorming, namelijk een intuïtief denksysteem en een rationeel denksysteem (Kahneman, 2011). Het intuïtieve systeem komt vaak in actie bij weinig tijd, het systeem werkt snel en automatisch, het kost vrijwel

geen inspanning maar laat zich moeilijk sturen. Bij voldoende tijd en over het algemeen meer complexe vraagstukken wordt het rationale denksysteem aangesproken. Het aanspreken van dit systeem vergt bewuste aandacht voor de mentale inspanning die worden verricht.

Beide denksystemen zijn redelijk complementair aan elkaar. Het intuïtieve denksysteem is een over het algemeen zeer goed functionerend systeem waardoor mensen in staat worden gesteld om situaties goed in te schatten in dagdagelijkse bezigheden zoals bewegen in het verkeer of om tot handelen te komen in stressvolle situaties. De nadelen van dit intuïtieve denksysteem komen tot uiting als er foute inschattingen worden gemaakt. Bepaalde vooringenomenheden kunnen leiden tot systeemfouten. Het intuïtieve systeem is vaak te beperkt om deze denkfouten te corrigeren. Hierbij kan het rationale denksysteem uitkomst bieden en op basis van ratio de systeemfouten achterhalen en corrigeren. Het rationele denksysteem kent ook zo zijn beperkingen, het is een passief systeem, de capaciteit is beperkt en met name onder tijdsdruk kan het niet altijd worden aangesproken (Klein, *Streetlights and Shadows*, 2009). Waar het gaat om besluitvorming blijkt uit onderzoek dat experts op een bepaald gebied vaak betere beslissingen nemen dan leken omdat op dat specifieke gebied het denksysteem van experts beter is ontwikkeld (Klein, *Streetlights and Shadows*, 2009)

3.3.1. Recognition Primed Decision making

Voortbordurend op de NDM systematiek en een verklaring hoe experts op hun expertisegebied tot betere beslissingen komen is het zogenaamde Recognition Primed Decision making (RPD) model bedacht. Het model gaat uit van het principe herkennen doet beslissen (Klein & Zsombok, *Naturalistic Decision Making*, 1997). Het RPD-model bestaat uit drie stappen in de besluitvorming door experts:

- 1) Sitatieherkenning. De situatie wordt herkend binnen een beperkte serie standaardsituaties.
- 2) Seriële alternatievenvergelijking. Op basis van ervaring kiest de expert welke beslissing het beste past bij deze situatie. Hierbij laat hij zich leiden door het verleden en hoe vaak de acties hebben geleid tot een succesvol resultaat. De acties die het meest succesvol zijn gebruikt zullen door de beslisser ook worden ingezet bij deze situatie.
- 3) Mentale simulatie. Als er nog genoeg tijd is zullen de uit te voeren acties in gedachten worden uitgevoerd om op die wijze in te schatten of dit een adequate oplossing is voor deze situatie.

3.3.2 Image Theory

Een variatie binnen NDM-onderzoek is de *Image theorie* van Beach (Beach, 1998). Bij deze theorie wordt het denkproces van de beslisser bepaald door zogenaamde images. Deze images vertegenwoordigen de cognitieve structuren waarop de beslisser bepaald wat bereikt moet worden,

waarom, op welke wijze en hoe tot actie moet worden overgegaan. Er zijn verschillende categorieën images. Zo is er de *value image*, die de beslisser zijn waarden, standaarden, idealen, overtuigingen, geloof, moraal en ethiek vertegenwoordigd. Daarnaast is er een *trajectory image*, die de agenda voor de toekomst vertegenwoordigd, in feite bepaald welke doelstellingen behaald moeten worden. Als laatste is er ook een *strategic image*, dat omvat de plannen hoe doelstellingen moeten worden bereikt en hoe een tactisch plan hieraan kan bijdragen. Bij de besluitvorming worden de genoemde images in een bepaalde rangorde geplaatst, waarbij de *value image* in termen van hiërarchie bovenaan staat, de *trajectory image* volgt hierop en de *strategic image* het laagst. Dit zou volgens Beach erop wijzen dat beslialternatieven onbewust meer getoetst worden aan de normen en waarden van de beslisser dan aan het feit of dit de meeste effectieve of efficiënte manier is om het doel te bereiken (Beach, 1998).

3.3.3. Informatiezucht

Een ander NDM-model is ontwikkeld naar aanleiding van een onderzoek naar besluitvorming door teamleiders forensisch onderzoek bij de politie. Uit dit onderzoek bleek dat de teamleiders voor het inzetten van capaciteit naast het 'herkennen doet beslissen' en de invloed van normen en waarden op de besluitvorming', nog een andere NDM-mechanisme toepaste. Zo bleek dat teamleiders die meer informatie krijgen bij een bepaalde casus, ook als deze niet relevant was, besloten meer capaciteit in te zetten om deze informatie te verifiëren. Dit mechanisme is geformuleerd als informatiezucht, waarmee wordt bedoeld dat 'veel informatie over iets doet verlangen naar nog meer informatie over dit ene iets' (Helsloot, Groenendaal, & Padtje, 2012).

Beslissers die meer informatie krijgen zijn volgens het principe van informatiezucht geneigd om nog meer informatie over dit aspect te zoeken. In sommige gevallen kan deze extra informatie dienen tot een beter of completer beeld, maar in veel gevallen zal deze informatie voornamelijk dienen om het reeds gevormde beeld te bevestigen (Helsloot, Groenendaal, & Padtje, 2012). Een valkuil kan zijn dat de focus ligt op zaken die in beeld zijn en risico's die niet in kaart worden gebracht geen of minder aandacht krijgen.

3.4 Besluitvorming in groepsverband

Een oud Nederlands gezegde luidt; *'twee weten meer dan één'* en zoals vaker met gezegdes is dat moeilijk te weerleggen. Waar het gaat om samenwerking in crisis verband hebben 'top teams' die goed op elkaar zijn ingespeeld absoluut voordelen, verhoogde intellectuele en cognitieve denkkracht kunnen bijdragen aan de oplossingsgerichtheid bij complexe problemen (Kaarbo, 2008). Groepen en groepsprocessen kunnen echter ook zorgen voor zwakheden. Het grote probleem met groepen is dat individuen binnen de groep vaak niet de juiste informatie delen en niet effectief gebruiken om hun

leiders te informeren. Twee extreme vormen van groepsgedrag die van invloed zijn op de kwaliteit van de besluitvorming zijn conflicten en overeenstemming zonder kritisch benadering. Bij conflicten vallen groepen uit elkaar, wat de besluitvorming kan verlammen. In andere groepen durven individuen zich niet uit te spreken of blijven loyaal aan hun leider waardoor besluitvorming als nog op schouders van het individu komt te liggen (Boin, 't Hart, Stern, & Sundelius, 2018). Daar komt bij als informaliteit binnen de groep toeneemt, wat vaak gebeurt in crisisverband, de mogelijkheid tot extremen wordt versterkt. Bij nieuw geformeerde groepen kunnen ander soortige problemen ontstaan. Door het feit dat mensen onzeker zijn over hun rol en status in de groep durven mensen zich niet uit te spreken uit angst om een zondebok te worden. In deze situatie zullen nieuwe leden niet snel durven om tegengestelde meningen en ideeën te ventileren. Dergelijke problemen kunnen doormiddel van goed leiderschap en het duidelijk benoemen van rollen, normen en regels, worden tegengegaan (Boin, 't Hart, Stern, & Sundelius, 2018).

3.5 Bestuurlijke en bureaucratische principes

NDM en de verschillende modellen binnen deze opvatting over besluitvorming leert ons dat mensen vaak onbewuster beslissingen nemen dan men verwacht. Bewust of onbewust kunnen andere factoren ook een rol spelen bij de besluitvorming. Zo kunnen bestuurlijke en bureaucratische principes en processen van invloed zijn op de besluitvorming.

3.5.1. Turf War

In zijn klassieke analyse van bureaucratisch politiek wordt door Wilson veel aandacht besteed aan zogenaamde *'turf wars'*, vrijelijk vertaald als landjepik (Wilson, 2000). De kern van de *'turf war'* theorie is dat er binnen één of meerdere overheidsinstanties strijd ontstaat over de macht en dat men in plaats van samen te werken met elkaar de strijd aangaat. Een dergelijke gedachtegang zou er in dit onderzoek op kunnen duiden dat een motivatie vanuit het district niet is gebaseerd op basis van effectiviteit en efficiency, maar met name op het behoud van autonomie. Door de ontwikkeling van een TDA is het district immers beter in staat om meer situaties het hoofd te bieden en vaker of langer autonoom te werk kunnen gaan. Aangevend dient wel dat bij de *'turf war'* de macht centraal staat en effectiviteit en efficiency de dupe zijn van deze machtsstrijd, dit terwijl de argumentatie met om voor een TDA te kiezen niet alleen gebaseerd lijkt op macht, maar juist om efficiency te vergroten.

Bestuurskundige principes

Bij theorie van Wilson draait het met name om autonomie en macht zonder dat daarbij motieven van effectiviteit en efficiency een rol spelen. Een theorie die een ander inzicht verschaft is een theorie van Helsloot waarin wordt beschreven dat veiligheidsbeleid geen gevolg is van bewuste

besluitvorming maar eerder ontstaat als een bijproduct van vier bestuurskundige principes die het veiligheidsbeleid feitelijk bepalen (Helsloot I. , 2012). De vier bestuurskundige principes zijn:

Principe I: het is makkelijk om andermans geld uit te geven;

Principe II: adviseurs dienen (het belang van) hun baas;

Principe III: professionals willen altijd verder professionaliseren;

Principe IV: organisaties willen niet samenwerken.

Helsloot (2012) benoemd in zijn theorie dat de hierboven genoemde principes, werkend in het veiligheidsdomein, leiden tot een veiligheidsstelsel dat zich 'autonoom' ontwikkelt, vooral richting disproportionaliteit. Helsloot (2012) stelt dat een dergelijke beweging ervoor zorgt dat in de praktijk na kortere of langere tijd het veiligheidsstelsel ontwricht zal raken. Hiermee bedoelt hij dat de situatie zo ineffectief en inefficiënt zal worden dat het maatschappelijk onaanvaardbaar of praktisch onwerkbaar wordt. Als gevolg hiervan zal het stelsel in de praktijk 'kantelen'. Informele tegenkrachten in het stelsel zullen de ontwrichtingen stiekem herstellen ofwel zal formeel worden besloten tot een wijziging van het stelsel (Helsloot I. , 2012, p. 7).

Principe I het is makkelijk om andermans geld uit te geven

Wie niet hoeft te betalen is snel klaar met nemen van elk besluit dat op een of andere manier tot verbetering leidt, dat antwoord is namelijk altijd: 'doen!'. Eenzelfde vlieger kan ook op gaan voor het inzetten van capaciteit. Pas wanneer het om eigen middelen gaat zal de vraag pregnant worden of met deze middelen niet meer kan worden bereikt (Helsloot I. , 2012, p. 18). Als capaciteit kan worden gebruikt waar het eigen onderdeel geen of veel minder last van ervaart en hierdoor het doel beter, veiliger (meer risico's afgedekt operationeel of politiek) wordt bereikt, wordt de keuze voor de inzet voor meer personeel ook eenvoudiger. Als echter de rekening van het wegtrekken van personeel effect heeft op dagelijkse processen en andere resultaten die moeten worden behaald worden er wellicht andere keuzes gemaakt.

In analogie met deze redentatie zou, naast geld en capaciteit, dit mogelijk ook kunnen gelden voor de relatie met organisatoren. Een goede duurzame relatie met organisatoren is voor een TDA, aangezien dit ook effect heeft op de dagdagelijkse werkzaamheden, van groter belang dan bij een meer incidenteel gericht SGBO. Zoals benoemd in de Landelijke regeling SGBO is een TDA meer bekend met de lokale problematiek, de lokale partners met hun belangen en hebben een goed beeld van de effecten van gekozen oplossingen (Aerts, 2020). Daar komt bij dat de lokale bekendheid zowel qua gebied als de relatie met de organisatie er mogelijk toe bijdraagt dat men minder onzekerheden

ervaart en daarom mogelijk af kan met minder capaciteit. Deze gedachtegang wordt binnen dit onderzoek onderzocht in de serious game en levert de navolgende hypothese op:

De lokale kennis en de opbouw van relaties met organisatoren van demonstraties is beter geborgd binnen een TDA dan SGBO en heeft een positieve invloed op de capaciteitsinzet.

Principe II Adviseurs dienen hun baas

Dit tweede principe, dat adviseurs het belang van hun baas dienen, speelt mogelijk ook een rol. Het principe gaat er vanuit dat adviseurs altijd eenzijdig zullen adviseren ten behoeve van het deelbelang waarover zij adviseren. Eenzijdige advisering leidt tot ineffectiviteit en inefficiëntie omdat integraliteit dan 'pas' op het bestuurlijke niveau kan/moet worden bereikt zonder dat een, alle belangen afwegend advies beschikbaar is (Helsloot I. , 2012, p. 20).

Politieke gevoeligheid is een van de factoren die meespeelt bij de beslissing om wel of niet voor een SGBO-structuur te kiezen. Bij het inwerking treden van een SGBO wordt vaak een directe lijn gelegd met de burgemeester of de afdeling OOV van de betreffende gemeente. In samenspraak met de gemeente worden beleids- en tolerantiegrenzen opgesteld en wordt de betreffende situatie voor besproken. De belangen van politie en gemeente komen in die zin overeen dat beide partijen willen dat de openbare orde gewaarborgd blijven. De gemeente levert echter geen capaciteit en de belangen bij de adviseurs van de burgemeester zijn er ook op gericht dat de burgemeester geen schade oploopt in de politieke arena. Elke demonstratie waar politiek gedoe uit voortvloeit kan de banenschil zijn waarover de burgemeester kan uitglijden, dus als de adviseurs van de burgemeester de mogelijkheid krijgen om de capaciteit van de politie te vergroten zullen ze dit niet laten. Op het punt van politieke gevoeligheid wordt later in dit hoofdstuk nader ingegaan.

Principe III Professionals professionaliseren tenzij je ze tegenhoudt

Het derde principe gaat uit er van uit dat professionals altijd verder willen professionaliseren ook al gaat dat ten koste van de efficiency en de effectiviteit en daarmee dus de veiligheid (Helsloot I. , 2012). De ontwikkeling van de TDA's is in feite een beweging die in gaat tegen de professionalisering van het aanpakken van demonstraties. De SGBO's met stafleden die een opleiding hebben gevolgd en voor certificering getraind en geoefend moeten zijn, worden gezien als de professionele organisatie. De tegenbeweging, de TDA's, die mogelijk duiden op een kanteling in het systeem worden geformeerd met mensen waarbij deze opleiding, training en oefening vaak nog niet zijn georganiseerd en ingebed en is op papier minder professioneel. Op basis van de ervaringen met SGBO's lijkt het er niet direct op dat sprake is van een overmatige professionalisering binnen de verschillende taakprocessen. Mogelijk komt dit omdat ondanks dat er een toename is van het aantal grootschalige optredens, het zijn van knopenhoofd nog steeds een nevenfunctie betreft.

Principe IV Professionele organisaties willen niet samenwerken

Het vierde principe kent gelijkenissen met de 'turf war theorie van Wilson. Dit vierde principe heeft als uitgangspunt dat echte samenwerking tussen autonome organisaties altijd beperkt is omdat voor leidinggevende professionals autonomie zwaarder weegt dan efficiency. Overkoepelende aansturing door integraal verantwoordelijk bestuur is daarmee noodzakelijk om efficiency af te dwingen (Helsloot I. , 2012, p. 25).

Dit principe zal minder snel spelen in die situaties waarbij voor een TDA wordt gekozen aangezien in de gezagslijnen geen verandering plaatsvindt. In die gevallen dat een SGBO wordt opgestart zou dit wel een rol kunnen spelen. De lokale kennis en ervaringen van het gebied en/of organisatie kan bijdragen aan een goed resultaat. De vraag is of samen wordt gewerkt en goede overdracht en informatiedeling plaatsvindt.

3.6 Besluitvorming en risico's

Omgaan met risico's en onzekerheid is iets dat civiele hulpverleningsorganisaties van origine lastig vinden. Vaak voelen zij zich moreel verplicht het zekere voor het onzekere te nemen (Wildavsky, 1988). Volgens Wildavsky (1988) zijn er twee strategieën om met risico's om te gaan, veerkracht- en anticipatiestrategie. De veerkrachtstrategie heeft als vertrekpunt dat (bepaalde) risico's worden geaccepteerd, mits men ervoor zorgt dat de gevolgen beperkt blijven doordat ten tijde van een incident effectief gereageerd kan worden. De anticipatiestrategie gaat uit van het zoveel mogelijk beperken van dreiging en onzekerheid door het nemen van specifieke pro-actieve, preventieve en preparatieve maatregelen.

Wat mogelijk meespeelt bij de keuze voor een strategie is de wijze waarop wij, als maatschappij, tegenwoordig naar risico's kijken en hiermee omgaan. In het boek de veiligheidsutopie van Boutellier (2005) wordt een diagnose gesteld over onze hedendaagse cultuur. Het boek richt zich met name op het strafrecht, maar constateert een algemeen verlangen naar veiligheid. Een verlangen dat voortvloeit uit een combinatie van reële risico's en een vitale levensstijl en de impliciete hoop dat deze kunnen samenvallen (Boutellier, 2005). Dat burgers niet bereid zijn tot het accepteren van risico's kan hieruit overigens niet worden geconcludeerd. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat burgers wel degelijk in staat zijn om risico's te accepteren. Morele overwegingen bepalen of risico's geaccepteerd worden of niet. Onderzoek naar risicopercepties heeft drie typen factoren gevonden die duidelijk wijzen op morele overwegingen: vrijwilligheid, billijkheid en verwijtbaarheid (Eeten, Noordegraaf-Eelens, Ferket, & Februari, 2012).

Echter draait het bij besluitvorming niet alleen om wat burgers van risico's vinden maar hoe bestuurders denken dat burgers hier over denken. De veronderstelling bij bestuurders dat burgers

risico-avers zijn maakt dat zij hier naar handelen. Dit als een variatie op het bekende Thomas-theorema; *'If men define situations as real, they are real in their consequences'*, handelen bestuurders zoals men denkt dat van hen verwacht wordt. Deze gedachtegang lokt een tragische paradox uit: juist omdat de overheid veronderstelt dat burgers risicomijdend zijn, benadrukt ze steeds de veiligheid van haar plannen, waardoor het maatschappelijke verzet zich richt op die claims van veiligheid (Eeten, Noordegraaf-Eelens, Ferket, & Februari, 2012, p. 5).

De mythe dat burgers risico's niet zouden accepteren wordt in stand gehouden door een interactie tussen, ambtenaren, bestuurders, politici en media. Alle partijen wijzen naar elkaar en uiteindelijk naar de burgers die het niet zouden accepteren en een normale omgang met risico's en incidenten zou blokkeren. De media publiceert inmiddels standaard een item over het feit dat er een hysterisch hype is ontstaan na een incident. Een hype die ze zelf hebben gevoed, maar mensen hebben nu eenmaal recht op het nieuws dat hen bezig houdt (Eeten, Noordegraaf-Eelens, Ferket, & Februari, 2012). Een dergelijke tendens is van invloed op de wijze waarop wordt omgegaan met de verantwoording na incidenten.

3.7 Politie- bestuurlijke invloed op de besluitvorming

Het proces van publieke verantwoording is één van de pilaren waarop onze democratie is gebaseerd. Dat leiders en bewindspersonen uitleg moeten geven over incidenten hoort bij hun taak en is een principe waaraan zij hun legitimiteit verlenen om, in die situaties die er toe doen, beslissingen te nemen. Dat als gevolg hiervan bestuurders af en toe, zoals men in de volksmond mooi typeert, hun verantwoordelijkheid moeten nemen is hier inherent aan. En alhoewel dit een logisch principe is, kan het systeem kwetsbaarheden vertonen als bestuurders te vaak en te snel worden gedwongen om op te stappen. Een gevaar zou kunnen zijn dat het effect van de beeldvorming over een betreffende situatie bestuurders al tijdens hun werkzaamheden beïnvloed en zich hier bij de besluitvorming door laten leiden.

In een advies van de Raad van State (Raad) over de ministeriële verantwoordelijkheid wordt gesignaleerd dat de ministeriële verantwoordelijkheid door de jaren heen is veranderd. De betekenis van de ministeriële verantwoordelijkheid lijkt hierbij eerder groter dan kleiner te zijn geworden. Met een sterk uitgebreid overheidsapparaat en een mondige en zeer divers samengestelde bevolking is in de huidige tijd van (sociale) media, openbaarheid, globalisering en technologie, het zichtbaar, in persoon nemen van verantwoordelijkheid voor het maatschappelijk vertrouwen in de democratie van vitale betekenis (Raad van State, 2020, p. 3). De Raad vraagt zich af of in het licht van deze veranderingen het functioneren van de ministeriële verantwoordelijkheid niet opnieuw tegen het licht moet worden gehouden.

Alhoewel het advies zich focust op de ministeriële verantwoordelijkheid zijn er duidelijk parallellen te trekken naar andere bewindvoerders. Zo is volgens de raad sprake van een incident gedreven verantwoordingscultuur. Zo zijn volgens de Raad grotere transparantie en verruwde maatschappelijk omgangsvormen er debet aan dat de schijnwerpers eerder op personen worden gericht. Als er fouten (verondersteld te) zijn gemaakt wordt, vaak nog voordat de feiten zijn vastgesteld, geconcludeerd dat er sprake is van verwijtbaar handelen of kwade trouw. In de daarop volgende parlementaire debatten en in de media gaat het vanuit deze perceptie niet primair om de vraag wat we van mogelijk gemaakte fouten kunnen leren, maar om welke overheidsfunctionarissen tekort zijn geschoten en of dat geen personele consequenties moet hebben. Dat treft bewindspersonen en steeds vaker ook ambtenaren. In het openbare verantwoordingsproces lijkt daardoor geleidelijk een afrekencultuur te zijn ontstaan (Raad van State, 2020, p. 23).

Een sprekend voorbeeld waarin zowel de transparantie, verruwde omgangsvormen en de incident gedreven verantwoordingscultuur naar voren kwam is de Whatsapp conversatie tussen burgemeester Halsema van Amsterdam met minister Grapperhaus van Justitie en Veiligheid naar aanleiding van de Black Lives Matter demonstratie op de Dam op 1 juni 2020. Niet de mogelijke lessen die getrokken konden worden over de massale opkomst bij deze demonstratie domineerde het debat, maar de wijze waarop de burgemeester zich had gepresenteerd en de wijze waarop de communicatie met minister Grapperhaus verliep. Dit onttaarde in een 'blame game', tussen beide bewindspersonen waarbij over en weer werd gespeeld met woorden. Hierbij leek de 'blame game' aangewakkerd te worden door de maatschappelijk verontwaardiging en berichtgeving in de media, waar niet zo zeer de vraag werd gesteld hoe en waarom er zo'n hoge opkomst was, maar vragen werden gesteld als wie heeft fouten gemaakt, wie is schuldig en verantwoordelijk.

Met dit in het achterhoofd is het de vraag of een civiele hulpverleningsorganisatie zoals de politie nog in staat is (wordt gesteld) om in het kader van de veerkracht- en anticipatiestrategie meer te leunen op een veerkrachtige strategie. Zorgen de belangen op strategisch niveau (bestuur) er niet voor dat in de operatie bij voorbaat hier rekening bij wordt gehouden bij het bepalen van de inzet. Mocht het inderdaad zo zijn dat politieke belangen een steeds nadrukkelijker rol gaan spelen bij de operationele plannen zou dit op het eerste gezicht zowel voor de TDA als SGBO organisatie moeten gelden. Een verschil tussen SGBO en TDA is mogelijk van invloed over de ontvankelijkheid die men ervaart voor politiek- bestuurlijke belangen. Waar bij een aanstelling van een TDA, de reguliere lijn aan zet blijft, vindt bij een SGBO een centralisatie van de macht plaats. De positionering van een SGBO is anders dan een TDA, zowel intern als extern. Intern opereert een SGBO betrekkelijk autonoom en is het verantwoordelijk voor het goed ten uitvoer brengen van hun opdracht. Extern worden de lijnen naar het bestuur korter. Indien een SGBO is ingesteld, sluit de AC vanwege zijn

beheer-mandaat (taakopdracht) aan in het driehoeksoverleg over de gebeurtenis waarvoor het SGBO is ingesteld (Aerts, 2020).

Door de kortere lijnen richting het bestuur is heel wel denkbaar, dat de invloed die vanuit het bestuur kan worden uitgeoefend op de operatie toeneemt en de politieke belangen meer doordringen in de afweging van de risico's. Deze gedachtegang leidt tot de volgende hypothesen:

Hypothese: Politieke bestuurlijke belangen zijn van invloed op mate waarin de operationele maatregelen worden getroffen.

Hypothese: Een SGBO is door de wijze waarop deze binnen de politieorganisatie is gepositioneerd ontvankelijker voor politiek bestuurlijke belangen dan een TDA.

3.8 De verwachtingen op een rij

Op basis van de literatuur zijn een aantal hypothesen geformuleerd die in dit onderzoek worden onderzocht. Het betreft de navolgende hypothesen:

- 1) *Bij een grootschalig optreden in verband met demonstraties wordt met de organisatievorm TDA minder capaciteit ingezet dan door SGBO.*
- 2) *De lokale kennis en de opbouw van relaties met organisatoren van demonstraties is beter geborgd binnen een TDA dan SGBO en heeft een positieve invloed op de capaciteitsinzet.*
- 3) *Politieke bestuurlijke belangen zijn van invloed op mate waarin de operationele maatregelen worden getroffen*
- 4) *Een SGBO is door de wijze waarop deze binnen de politieorganisatie is gepositioneerd ontvankelijker voor politiek bestuurlijke belangen dan een TDA.*

4. De serious game

In dit hoofdstuk wordt de serious game beschreven die voor dit onderzoek is ontwikkeld. Hierbij wordt ingegaan op de literatuur over serious games, de wijze waarop de serious game is ontwikkeld, de gebruikte scenario's en hoe de serious game antwoord kan geven op de benoemde hypothesen. Hiermee zal antwoord worden gegeven op deelvraag 3 op welke wijze de benoemde factoren kunnen worden gevalideerd?

4.1 Waarom een serious game?

De serious game is voor dit onderzoek ontwikkeld om te bestuderen welke van factoren van invloed zijn op de capaciteitskeuze van de twee organisatievormen TDA en SGBO, om zodoende door de verschillen de factoren van invloed te ontwaren. Zowel een SGBO als een TDA bestaan uit een team van knoppenhoofden of taakcommandanten die individueel verantwoordelijk zijn voor hun proces maar gezamenlijk onder verantwoordelijkheid van een AC of Commandant TDA tot een goed resultaat moeten komen.

De kaders waarvoor een TDA en SGBO kunnen worden ingezet worden grotendeels bepaald door de Landelijke Regeling SGBO waarin beide organisatievormen staan beschreven. Aangezien een TDA slechts ingezet kan worden bij planbare gebeurtenissen zijn crisissituaties geen optie voor vergelijking. De keuze om de serious game volledig te richten op demonstraties en niet op andere planbare gebeurtenissen zoals voetbalwedstrijden en evenementen komt enerzijds omdat zoals in de aanleiding stond beschreven het aantal demonstraties, met name in grote steden, enorm is toegenomen waardoor de relevantie eveneens toe is genomen. Een tweede reden is dat voor evenementen en voetbalwedstrijden, wat in de basis ook een evenement is, een beweging tot stand is gekomen waarbij de verantwoordelijkheid waar het gaat om de openbare orde meer en meer komt te liggen bij de organisator. De organisator van een evenement dient voorafgaand aan het evenement een veiligheidsplan aan te leveren waarop na goedkeuring van dit plan, door de politie een intern plan van aanpak wordt gerealiseerd.

Demonstraties kennen in vergelijking tot evenementen een relatief korte voorbereidingstijd. Afhankelijk van de gemeente en de richtlijnen in de Algemene Plaatselijke Verordening (APV) kan een demonstratie enkele dagen van te voren worden aangevraagd. Het recht op demonstreren is daarnaast verankert in de grondwet, waarbij is vastgelegd dat de overheid (politie) een taak heeft om dit recht te beschermen en te faciliteren. De kaders waarbinnen demonstraties plaatsvinden met meer onduidelijkheid en onzekerheid en de korte voorbereidingstijd zijn ingrediënten die prima verwerkt kunnen worden in een serious game. Het is met het schetsen van casuïstiek voor demonstraties derhalve eenvoudiger om bij de realiteit in de praktijk te blijven. Daarbij is het in de

praktijk lastig is om een vergelijking te maken tussen verschillende organisatievormen. Ondanks dat bepaalde inzetten gelijkenissen kennen zijn er altijd variabelen die afwijken waardoor een vergelijking wordt bemoeilijkt. Zo kunnen de weersverwachting, welke dag van de week het betreft, of het gelijktijdig plaatsvinden van evenementen of andere demonstraties van invloed zijn op de inzet waardoor vergelijking mank gaat. Daarnaast heeft de onderzoeker geen invloed op de organisatievorm die voor een bepaalde demonstratie wordt gekozen. Om deze variabelen te kunnen controleren biedt een serious game uitkomst.

4.2 De toegepaste onderzoeksmethoden

De serious game betreft de kern van dit onderzoek maar naast deze methodiek zijn ook andere onderzoeksmethoden gebruikt voor het verzamelen van data. Zo zijn naast de serious game, verschillende type interviews gehanteerd, literatuuronderzoek & deskresearch en een vragenlijst gebruikt voor het verkrijgen van data. Al deze onderzoeksmethoden hadden een relatie met betrekking tot de serious game. Sommige onderzoeksmethoden zijn voorafgaand aan de game toegepast en andere zijn juist in aanvulling op de serious game achteraf ingezet. In deze paragraaf worden de verschillende gebruikte onderzoeksmethoden benoemd en de wijze waarop ze zijn toegepast.

4.2.1 Deskresearch

Voor het gebruik van een serious game als onderzoeksmethode is het van belang om de situatie zoveel mogelijk te laten aansluiten bij de situatie in de praktijk. Om deze aansluiting zoveel mogelijk te vinden is voorafgaand aan het ontwerpen van de serious game onderzoek gedaan. In de eerste plaats heeft deskresearch plaatsgevonden. De resultaten uit hoofdstuk drie, die de kaders schetsen, waarbinnen de serious game moet plaatsvinden zijn middels deskresearch verkregen en hebben bijgedragen aan het ontwerpen van de game. Daarnaast zijn verschillende casuïstiek gezocht die als voorbeeld of blauwdruk konden dienen voor de serious game. Welke type demonstraties komen voor in de praktijk en vallen binnen de scope van zowel een TDA als SGBO?

4.2.2. Interviews

Er zijn verschillende type interviews, individuele maar ook groepsinterviews. Interviews kunnen ongestructureerd, half gestructureerd en gestructureerd zijn (Verhoeven, 2018). Bij een ongestructureerd interview werkt de onderzoeker met één hoofdvraag en/of enkele onderwerpen. Bij dit type interview wordt vaak gebruik gemaakt van een *topiclijst* waarbij de punten van deze lijst onderwerp zijn van het gesprek. Een ongestructureerd interview heeft veel weg van het voeren van gesprek (Verhoeven, 2018). Een half gestructureerd interview kent meer structuur en zit tussen een ongestructureerd en gestructureerd interview in. De onderzoeker heeft een vaste vragenlijst met

zowel open als gesloten vragen, waarbij de onderzoeker de ruimte heeft om op gegeven antwoorden door te vragen. Het gestructureerde interview lijkt erg op het mondeling afnemen van een gestructureerde vragenlijst met gesloten en open vragen. Deze laatste methode wordt gezien als een meer kwantitatieve manier van dataverzameling (Verhoeven, 2018).

Het voordeel van kwalitatieve interviews is volgens Bryman (2012) de flexibiliteit waarover de onderzoeker kan beschikken. Onderzoekers zijn in staat om aanpassingen te doen, nuances of nadruk te leggen op zaken die zich tijdens het gesprek aandienen (Bryman, 2012). Elk interview kan anders verlopen en de respondent krijgt alle ruimte voor de eigen inbreng (Verhoeven, 2018). Echter heeft een ongestructureerd interview volgens Becker en Geer (1957) ook zo zijn beperkingen in vergelijking met meer kwantitatieve onderzoeksmethodes. In de eerste plaats kan de interviewer de geïnterviewde verkeerd interpreteren omdat hij niet exact begrijpt wat de geïnterviewde precies bedoelt. Ten tweede vertelt de geïnterviewde mogelijk niet alles wat de interviewer wil weten. Dit kan verschillende oorzaken hebben bijvoorbeeld omdat de geïnterviewde dit niet wil of het specifiek onderwerp mogelijk als onbeleefd of ongevoelig beschouwd maar ook omdat ze de inschatting wordt gemaakt dat de interviewer het toch niet (helemaal) begrijpt. Een derde punt is dat de geïnterviewde mogelijk geen goed beeld heeft van de situatie en de ingewonnen informatie niet betrouwbaar is (Becker & Geer, 1957).

Een focusgroep interview gaat over één afzonderlijk onderwerp, waarbij de onderzoeker de groepsleden selecteert op bepaalde kenmerken. Hierbij dient een bepaalde mate van gelijkheid te zijn tussen de respondenten in relatie tot het onderwerp (Swanborn, 2010). Een focusgroep interview wordt als nuttig gezien als er relatief weinig bekend is over het betreffende onderwerp (Wilkinson, Joffe, & Yardley, 2004). Bij een dergelijk interview gaat het om de interactie en het effect dat dit heeft op groepsleden. Bij een focusgroep interview zullen mensen die zich in een tweegesprek wat terughoudend opstellen eerder laten horen. Nadeel van deze methodiek is juist dat mensen die niet gelijk gestemd zijn zich vermoedelijk minder snel uitspreken (Verhoeven, 2018).

Binnen dit onderzoek is voor twee type interviews gekozen. In de eerste plaats zijn voorafgaand aan de serious game een vijftal ongestructureerde interviews afgenomen met politiefunctionarissen uit het werkveld. De betreffende functionarissen, werkzaam in verschillende eenheden, hebben allen een grote ervaring op het gebied van grootschalig politieoptredens met SGBO's en/of de districtelijke aanpak, of het gebruik en toepassen van serious games. De keuze voor een ongestructureerd interview, waarbij gebruik is gemaakt van één hoofdonderwerp, is gemaakt omdat in de oriëntatiefase voorafgaand aan de game zoveel mogelijk ruimte is gegeven aan de respondent om

hun mening, ervaring en zienswijze over het onderwerp te geven. In Bijlage II is een lijst opgenomen met de verschillende functies en rollen van de geïnterviewde respondenten.

Een tweede type interview wat is gebruikt betreft een focusgroep interview. Na afloop van de serious game is een nabespreking gehouden met een groot aantal van de respondenten die hebben geparticipeerd in de serious game. Enerzijds om te horen hoe de respondenten de serious game hebben ervaren en anderzijds om extra data te verzamelen middels een focusgroep interview. De selectie van de respondenten, waarbij meerdere politiefunctionarissen met een ruime ervaring in grootschalig politieoptreden binnen zowel TDA als SGB0 aanwezig waren, zorgde voor een geschikte bron van dataverzameling. De in paragraaf 3.8 benoemde hypothesen waren het onderwerp van de discussie tussen de respondenten.

4.2.3. Serious game

Simulatie of serious games kunnen volgens Mayer (2009, p. 825) worden gedefinieerd als ervaringsgerichte, op regels gebaseerde, interactieve omgevingen, waar spelers leren door acties te ondernemen en hun effecten te ervaren via feedbackmechanismen die opzettelijk in en rond het spel zijn ingebouwd. Gamen is gebaseerd op de veronderstelling dat het individuele en sociale leren dat naar voren komt in het spel kan worden overgedragen naar de wereld buiten het spel. Deze overdracht is grotendeels gelijkmatig en niet onmiddellijk, waardoor een simulatiespel weinig externe risico's heeft en de spelers een gevoel van veiligheid geven, wat een voorwaarde is voor experimenten en creativiteit (Mayer, 2009, p. 825).

Verder blijkt uit de literatuur dat serious games in het verleden succesvol zijn toegepast voor het doen van onderzoek naar besluitvorming. Tevens blijkt deze methode goed te werken voor training en opleiding. Serious games worden gezien als een middenweg tussen laboratoriumonderzoek en veldonderzoek. Net als bij andere vormen van onderzoek kleven er voor en nadelen aan het gebruik van serious games (Gentry, Tice, Deloitte, & Gentry, 1984). De voordelen van serious games zijn volgens Keys & Wolfe (1990) dat het gedrag nauwkeuriger kan worden gemeten dan bij veldonderzoek omdat de beslissingen in een gesloten organisatie en/of systeem worden genomen en in de loop van de tijd worden herhaaldelijk vergelijkbare beslissingen gemaakt. Aangezien de omgeving bekend is bij de onderzoeker kunnen de relatie tussen de organisatie en de omgeving op een bepaalde manier door de onderzoeker worden bepaald wat onmogelijk is bij veldonderzoek. Serious games zijn bij uitstek geschikt voor het testen van dynamische modellen van besluitvorming Keys & Wolfe (1990) merken op dat beslissingen in de echte wereld moeilijk te volgen zijn omdat ze op verschillende tijdstippen in verschillende delen van de organisatie worden gemaakt. Daarnaast benoemen Keys & Wolfe (1990) dat gamen door het competitieve element de interesse en

betrokkenheid en het enthousiasme vergroot en het de getoonde interesse en ervaringen uit het echte leven benaderd.

Het zwakste aspect van serious games is volgens Keys & Wolfe (1990) het gebrek aan generaliseerbaarheid. Dit komt voornamelijk omdat serious games wel in staat zijn om realistische context en omgeving te schetsen waarin de groepsbeslissingen worden genomen maar dat het veel lastiger is om een realistische organisatorisch context te schetsen in de game. Verder is het vaak om verschillende redenen moeilijk om een grotere populatie leidinggevende te laten participeren in een game (Keys & Wolfe, 1990). Een ander punt wat moeilijk is om in een serious game in te bouwen is de consequenties voor suboptimale beslissingen (Keys & Wolfe, 1990).

Uiteraard is het van belang om een serious game zo realistisch mogelijk te ontwerpen. Waar het gaat om de term realistisch zijn er twee verschillende vormen waarin dit realisme zich kan voordoen. Er is *alledaags realisme* wat relateert aan hoe waarschijnlijk het gebeuren in het laboratorium zich voordoen in de echte wereld en *experimenteel realisme* dat relateert aan hoe serieus respondenten het experiment ervaren (Aronson & Carlsmith, 1968). Ontwerpers van serious games hebben zich in het verleden meer gericht op het gebruik van alledaags realisme bij het maken van de games (Gentry, Tice, Deloitte, & Gentry, 1984).

Binnen dit onderzoek is gekozen om een aantal casuïstiek te construeren vanuit het perspectief van alledaags realisme. Deze casuïstiek is voorgelegd aan groepen die ofwel in SGBO of in TDA-verband samenwerkten aan een opdracht. De opzet van de serious game, de opdracht en de bijbehorende casuïstiek is verder uitgewerkt in paragraaf 4.4. Opzet van de serious game.

4.2.4 Vragenlijst

Na afloop van de serious game is aan alle respondenten gevraagd een vragenlijst in te vullen. De vragen hadden betrekking op best passende organisatievorm per casus en over de ingezette capaciteit. Het doel van deze vragenlijst was in de eerste plaats om te achterhalen welke organisatievorm men op individueel niveau het beste bij elke casus vond passen. Daarnaast was de vragenlijst een extra check om te zien of iedereen het eens was met de besluitvorming in de groep of dat men in anonimiteit een andere keuze zou maken.

4.3 Triangulatie van onderzoeksmethoden

Elke specifieke onderzoeksmethode heeft zijn sterke en zwakke punten waardoor onderzoekers over het algemeen aanraden om verschillende onderzoeksmethoden te gebruiken. Op deze wijze kan meer data worden gekregen, deze data beter geverifiërend en wordt inzicht verkregen in mogelijke meetfouten (Johnson, Onwuegbuzie, & Turner, 2007). Het gebruiken van verschillende onderzoeksmethoden is genaamd triangulatie. Als een hypothese bevestigd is door twee of meer

onafhankelijke bronnen is de onzekerheid over de interpretatie hiervan enorm gereduceerd (Webb, Campbell, Scharz, & Sechrest, 1966). Triangulatie kan op verschillende manieren worden bewerkstelligd. Zo kan sprake zijn van methodetriangulatie waarbij verschillende data verzamelmethode worden gebruikt, datatriangulatie waarbij verschillende groepen worden onderzocht, onderzoekertriangulatie waarbij een aantal onderzoekers aan één project werken, theoretische triangulatie waarbij verschillende theoretische uitgangspunten worden beschreven (Staa, van & Evers, 2010). Wanneer triangulatie plaatsvindt doormiddel van verschillende onderzoeksmethoden wordt door Johnson (2007) onderscheid gemaakt in twee typen: triangulatie van dezelfde soort type onderzoek (kwalitatief ofwel kwantitatief) of gemixte methode triangulatie, waarbij een combinatie wordt gemaakt met kwalitatief en kwantitatief onderzoek (Johnson, Onwuegbuzie, & Turner, 2007). Volgens Johnson et al. (2007) wordt door de meeste onderzoekers aangeraden om triangulatie van dezelfde soort type onderzoek toe te passen. Welke vorm ook wordt gekozen triangulatie van onderzoek heeft drie mogelijk uitkomsten: convergent, complementair of divergent. Welke van deze uitkomsten ook de overhand heeft, door middel van triangulatie is de onderzoeker in staat super verklaringen te construeren voor de waargenomen sociale fenomenen (Bryman, 2012). Meer specifiek leveren triangulatie de volgende voordelen op: (a) het zorgt ervoor dat onderzoekers meer vertrouwen hebben in hun resultaten; (b) het stimuleert de ontwikkeling van op creatieve manieren verzamelen van data; (c) het kan leiden tot stevigere, rijkere data; (d) het kan leiden tot de synthese of integratie van theorieën; (e) het kan tegenstellingen bloot leggen; (f) vanwege zijn volledigheid kan het dienst doen als de lakmoesproef voor concurrerende theorieën (Jick, 1979).

4.4 Opzet van de serious game

De serious game is uitgevoerd bij vier teams van gemiddeld 3 personen (11 in totaal), waarvan twee SGBO-teams en twee TDA-teams. De respondenten waren verspreid over verschillende eenheden en kwamen uit de Eenheid Amsterdam, Den Haag, Midden Nederland, Rotterdam, Noord Nederland en Oost-Brabant. Vanwege de bezettingsgraad is gekozen om de teams samen te stellen uit verschillende eenheden. Bij de samenstelling van de groepen is rekening gehouden met de achtergrond en ervaring van de respondenten. Respondenten die voornamelijk actief zijn geweest in SGBO-verband werden ingedeeld bij een SGBO en hetzelfde is gedaan met de indeling voor de TDA's. Elk van de teams kregen vier casuïstiek voorgelegd waarbij de opdracht was om een plan van aanpak te maken waarbij werd gevraagd om op basis van hun ervaringen zowel intern als extern advies te geven op de volgende punten:

Intern:

- Welke maatregelen zouden in het kader van de openbare orde moeten worden getroffen in relatie tot het casuïstiek;
- Welke benodigde inzet zou nodig zijn op de opdracht uit te voeren;

Extern:

- Wat zou het advies richting het bestuur zijn op basis van de casuïstiek;
- Welke stappen worden op basis van de casuïstiek genomen in de richting van de organisatie.

De setting waarin de opdracht werd uitgevoerd betrof een vergadersetting vergelijkbaar met de praktijk. De casuïstiek werd in vier rondes aangeboden, waarbij aan het begin van elke ronde het team schriftelijk de informatie over de demonstratie kreeg. Het betrof informatie over de aard en locatie van de demonstratie tevens werd een plattegrond aangeleverd van waar de demonstratie plaats zou vinden. In de eerste twee rondes werd aan twee teams, één SGBO-team en één TDA-team extra informatie toegevoegd die het geheel voorzag van een extra politiek, bestuurlijke lading. Elk van de teams kreeg op deze manier een casus waarin dit extra element werd toegevoegd om zodoende te onderzoeken of de extra informatie van invloed was of dat één bepaalde groep per definitie meer capaciteit inzet.

Naast de algemene informatie werd als extra informatie standaard beleidsuitgangspunten en tolerantiegrenzen meegegeven. Dit zijn als het ware de spelregels waarbinnen de demonstratie plaats mag vinden.

Voor elke ronde kregen de teams twintig minuten om hun plan te maken en hun resultaten te verwerken. De uitgewerkte plannen en resultaten werden door de teams opgeschreven en aan het eind van elke ronde ingeleverd. Deze tijdsdruk is bewust ingebouwd zodat men niet te veel tijd kreeg om over de casus na te denken en dat hun reguliere manier van werken boven komt drijven.

4.5 Scenario's

Bij de keuze voor de scenario's is gekozen om deze zoveel mogelijk te laten aansluiten bij de dagelijkse politiepraktijk. Ten behoeve van de hypothesen onderscheid gemaakt in twee typen scenario's. Zo bevatte twee casussen grote maatschappelijke thema's met een (inter)nationale uitstraling en twee casuïstiek een meer lokaal gebonden probleem. De scenario's met een meer (inter)nationale uitstraling waren een Pro-Palestina casus en een demonstratie van Black Lives Matters na aanleiding van een incident. In deze beide casuïstiek werd om en om in één SGBO-team en één TDA-team voorzien van extra informatie met een politiek bestuurlijke lading. Zo is bij de Pro-

Palestina demonstratie de factor toegevoegd dat naar aanleiding van een demonstratie een week eerder ten aanzien van hetzelfde thema het uit de hand is gelopen en de positie van de burgemeester onder druk is komen te staan. Vanuit het ambtelijke apparaat van de gemeente wordt duidelijk kenbaar gemaakt dat dit optreden niet fout mag gaan. Geredeneerd vanuit de hypothese dat politiek bestuurlijke component van invloed is op de besluitvorming zouden de maatregelen bij de teams met extra informatie en de daarbij horende capaciteit stringenter en groter moeten zijn dan bij de controle groep.

De twee overige casuïstiek waren demonstraties naar aanleiding van een meer lokaal georiënteerd probleem. In de ene casus betrof een demonstratie in verband met de komst van een asielzoekerscentrum en de andere casus betrof een demonstratie naar aanleiding van het verplaatsen van een jeugdhonk waar een moskee voor terug in de plaats zou komen. In de casus van het jeugdhonk en de moskee werd tevens een tegendemonstratie aangekondigd vanuit de moslimgemeenschap. In beide casuïstiek is getracht met achtergrondinformatie extra aandacht te vragen voor de relatie met de organisatie. Zo is als achtergrondinformatie meegegeven dat er al langer iets broeit onder de jeugdgroep en dat zij in het verleden betrokken waren bij brandstichting en vernielingen, maar dat de laatste tijd beter contact is met de jeugd. Geredeneerd vanuit de hypothese dat een TDA meer oog heeft voor de relatie en de omgeving zou dit uit de opgemaakte plannen en de adviezen richting bestuur en de acties richting de organisatie moeten blijken. Alle vier de casuïstiek, met de extra toegevoegde politiek- bestuurlijke informatie geel gearceerd, zijn als bijlage III bijgevoegd.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de serious game, de verschillende interviews en de ingevulde vragenlijsten weergegeven. De resultaten zijn geclusterd op basis van de overeenkomsten van het onderwerp en/of hypothese en per onderwerp, indien van toepassing, gesplitst naar de gebruikte methodiek.

5.1 Capaciteitsverdeling per organisatievorm

5.1.1 Resultaten Serious Game

Op de eerste oogopslag lijkt er niet direct een correlatie zichtbaar tussen de hoeveelheid mensen en middelen die worden ingezet door de verschillende organisatievormen. Wel is zichtbaar dat afhankelijk van de groepen, in sommige gevallen grote verschillen zijn in hoeveel capaciteit die wordt ingezet. Ter illustratie werd bij één specifieke casus door zowel SGBO als TDA, 4 pelotons ME ingezet terwijl andere groepen uitgingen van 1 peloton ME.

Als iets verder wordt ingezoomd om de verschillende casuïstiek zijn er toch verschillen waarneembaar die er op kunnen wijzen dat een SGBO meer capaciteit inzet. Zoals benoemd is bij het ontwerpen van de casuïstiek bewust een onderscheid gemaakt tussen twee type onderwerpen, een (inter)nationale problematiek en een meer lokale problematiek. Waarbij de casuïstiek met meer (inter)nationale problematiek grote verschillen laat zien tussen de hoeveelheid capaciteit die door de verschillende groepen wordt ingezet is dit bij de casuïstiek met meer lokale problematiek minder het geval. Ondanks dat verschillen minder groot zijn (alle groepen zetten in zijn totaliteit minder capaciteit in) zetten de TDA's bij deze lokaal georiënteerde problematiek casuïstiek minder capaciteit in dan de SGBO's.

Organisatievorm / Casus Palestina	SGBO A *	SGBO B	TDA A *	TDA B
Inzet	CC 2 pelotons ME 2 Groepen beredenen 4 groepen AE 2 groepen Verkenning	2 groepen Vredes Eenh. 1 peloton ME 1 sectie AE Recherche personeel	2 pelotons ME Voetbaleenheid Lokaal bekende mensen 1Flexteam	1,5 peloton ME 1 sectie AE 1 groep Verkenning 2 groepen Vredes Eenh. 1 groep beredenen 1 videoteam 1 Waterwerper

*Betreft de casus met de toegevoegde politiek- bestuurlijke belangen

Organisatievorm / Casus BLM	SGBO A	SGBO B *	TDA A *	TDA B *
Inzet	1 pel flex ME (start 2e ring in fase 1 tenue) 2 groepen Paarden 2 groepen AE 1 groep Verkenning Video voertuig Bikers en platte pet (geen aantallen benoemd)	4 pel. ME 1 pel. AE 1 sec Verkenning 4 groepen beredenen 1 gr Oscar (honden) 16 man vredeseenheid incl. voetbaleenheid 1 groep Verkenning Droneteam HOPS: Araf inrichten	4 pel. ME 1 pel AE 1 groep Paarden Onbepaald aantal openbare ordeteams basis politie zorg	1 pel ME 1 sectie AE 1 groep Verkenning Videoteam Mobiliteit Opsporing Vredesdetachement

*Betreft de casus met de toegevoegde politiek- bestuurlijke belangen

Organisatievorm / Casus Jeugdcentrum	SGBO A	SGBO B	TDA A	TDA B
Inzet	Wijkagenten lokaal 2 pel flex ME 2 groepen AE 1 groep paarden 1 groep verken. Eenh.	Wijkagent 2 pel ME 1 sec AE Verkenning droneteam Araf	1 peloton. Beide demo's 1 sectie 2 groepen AE, beide demo's 1 groep. inzet bondgenoten	1 pel Me verkenning 1 groep AE Video Communicatie op locatie Inzet wijkagenten

Organisatievorm / Casus Asielzoekerscentrum	SGBO A	SGBO B	TDA A	TDA B
Inzet	1 pel ME 12 Bikers 1 sec AE 2 groepen verkenning	- 1 pel ME - 12 Bikers - 1 sec. AE - Verkenningseenheid - Team info Osint en TOOI	Netwerken Bondgenoten Flex <-> lokale mensen Bikers vooral lokale mensen gebruiken	- Paraat peloton op afroep - Beredenen +- 30 man inzet TDA (platte petten)

Wat verder opvalt is dat bij de casuïstiek met een lokaal gebonden problematiek de TDA's kiezen voor flexibele krachten of personeel op afroep. Met name in de casus Asielzoekerscentrum wordt niet alleen minder capaciteit ingezet door de TDA's maar ook andere type personeel. Men zet in op lokale mensen (flex) of een paraat peloton, waarbij de kern van de inzet afkomstig moet zijn van de 'platte petten', jargon voor reguliere politie inzet niet zijnde ME.

5.1.2 Resultaten Focusgroep interview en interviews

De resultaten van focusgroep interviews en de interviews voorafgaand aan de game schetsen een beeld dat een TDA minder capaciteit inzet dan een SGBO. De respondenten kwamen met een aantal argumenten en voorbeelden waaruit dit zou blijken. In de eerste plaats werd benoemd dat wanneer opgeschaald wordt naar een SGBO dit de mogelijkheden tot het inzetten van meer capaciteit vergroot. De status die een SGBO heeft, zorgt er volgens de respondenten voor dat het makkelijker is om capaciteit en middelen los te krijgen.

Typerende uitspraken die over dit onderwerp werden gemaakt:

‘Als je SGBO zegt dan opent dat gelijk deuren’

‘Ik heb de ervaring dat als ik het woord SGBO roep ik gelijk een peloton meer in huis kan halen’

Daarbij werd aangevuld dat een SGBO per definitie meer capaciteit kost, omdat bepaalde functionarissen automatisch in dienst komen als een SGBO geactiveerd wordt. Zo werd benoemd dat bij het “indrukken” van bepaalde knoppen tegelijkertijd een backoffice wordt gemobiliseerd. Ook leeft de beleving dat bij een SGBO sneller een bepaalde expertise wordt toegevoegd aan de organisatie. Hierbij moet in de eerste plaats worden gedacht aan beleidsondersteuning en communicatie die bij een TDA meestal niet aanwezig zijn. Daar komt bij dat binnen een TDA verschillende processen nog wel eens onder verantwoordelijkheid van dezelfde taakcommandant vallen. De Taakcommandant Handhaving neemt bijvoorbeeld ook de mobiliteit voor zijn rekening, zeker als de rol ten aanzien van mobiliteit voor dit specifieke optreden niet bijzonder groot is. Overigens gebeurt dit laatste ook in SGBO verband al is volgens de respondenten dit minder vaak het geval omdat men meer waarde hecht aan procesverantwoordelijkheid.

Een ander punt wat werd benoemd wat hier op inhaakt is dat als er meer specialisten die verantwoordelijk zijn voor een specifiek taakgebied worden ingezet, dit automatisch leidt tot vergaring van meer informatie. De toename van informatie zou weer leiden tot meer scenario's en vervolgens weer tot meer informatie. Hierdoor kan een vicieuze cirkel ontstaan waarbij toename van informatie leidt tot een uitbreiding van scenario's, wat vervolgens weer leidt tot meer informatie. In dergelijke situaties leidt dit geregeld tot de inzet van meer mensen en middelen er moet immers geprepareerd worden op de verschillende scenario's. Volgens een van de respondenten maken we het soms onnodig ingewikkeld, terwijl het dit zeker niet altijd is, maar eerder logisch politiewerk.

Het beeld uit de serious game dat vanuit een TDA flexibeler wordt gedacht over de inzet van personeel wordt ondersteund door de gehouden interviews. In een SGBO wordt volgens de respondenten meer in hokjes gedacht en ondanks dat er weldegelijk gecommuniceerd wordt en goed operationeel wordt samengewerkt tussen de verschillende knoppen beschikken de verschillende processen, zoals bijvoorbeeld handhaving en mobiliteit, afzonderlijk over hun personeel en vindt er minder overlap in werkzaamheden plaats. Bij een TDA wordt dit over het algemeen flexibeler ingevuld, vermoedelijk omdat de poule van mensen waaruit geput kan worden kleiner is. Een andere respondent noemt een ander voorbeeld. Een SGBO werkt niet vanuit opschaling maar vanuit volledige bezetting. Men bepaald de capaciteit aan de hand van de vooraf bedachte scenario's. Hierbij gaat men vaak risicomijdend te werk. Vanuit een TDA wordt eerder gewerkt met een klein detachement met mogelijkheden tot opschaling. Politieagenten in de vorm van flex-eenheden, doen hun gebruikelijk werk en zijn indien nodig oproepbaar. Deze manier van werken helpt ook bij afschalen. Gaat een demonstratie op het laatste moment niet door of is de opkomst vele malen minder dan verwacht is er minder snel sprake van overcapaciteit.

5.1.3. Resultaten vragenlijst

In de vragenlijst die na afloop van de serious game is voorgelegd aan de respondenten is gepoogd eventueel afwijkende meningen te filteren. Waren er individuen binnen de groep die de inzet niet verantwoord vonden of juist vonden dat er te veel capaciteit werd ingezet. Uit de resultaten van de vragenlijst kwam geen afwijkende meningen naar voren waardoor dit geen ander resultaat heeft opgeleverd. De groepjes waren ook betrekkelijk klein van aard waardoor vermoedelijk alle respondenten inspraak hebben gehad. Daarnaast zal het ook altijd lastig zijn voor een respondent om achteraf te benoemen dat hij een afwijkende mening had en dit niet naar voren heeft gebracht. De huidige werkwijze leek echter wel de meest plausibele manier om een afwijkende mening te ondervangen.

5.2 Werken politiek- bestuurlijke belangen door tot in de operatie?

5.2.1 Resultaten Serious Game

Op basis van de behaalde resultaten uit de game lijkt het er op dat de TDA's niet of nauwelijks beïnvloed zijn door het toevoegen van een politiek, bestuurlijke component. Bij de SGBO's was wel sprake van een verhoogde inzet in vergelijking met de controle groep. Aangezien alle groepen, zowel de experimentele als de controle groepen bij een verschillende casus te maken hebben gehad met deze component is aannemelijker dat deze component en niet de persoonlijke ervaringen en karakter eigenschappen een rol heeft gespeeld. Los van de inzet van capaciteit lijken de SGBO-groepen meer

rekening te houden met het bestuurlijke belangen en mogelijkheden. Zo werd bij een casus waarbij rekening moest worden gehouden met de gezondheidsrisico's in het kader van de coronamaatregelen door één SGBO gevraagd om een advies van de gezondheidszorg om zodoende het besluit te onderbouwen. Daarnaast werd eerder gedacht aan het gebruik van bestuurlijke mogelijkheden zoals een WOM-brief. Een WOM (Wet Openbare Manifestaties) kan mogelijkheden bieden in het kader van het opleggen van restricties. Hiermee lijkt een SGBO zich meer bewust van de politieke omgeving waarin zij zich bevindt en zich sensitiever op te stellen voor de politiek bestuurlijke belangen en mogelijkheden.

Organisatievorm / CasusPalestina	SGBO A *	SGBO B	TDA A *	TDA B
Advies richting bestuur	<ul style="list-style-type: none"> - WOM-brief achter de hand houden - Gemeentelijke maatregelen om locatie geschikt te maken - Noodverordening voorbereiden - VR gebied aanvragen 	-Houdt rekening met tegendemonstratie	<ul style="list-style-type: none"> - Dynamisch overwegen wanneer conflict ivm statisch -Wat is handelingsruimte naar organisatie? 	<ul style="list-style-type: none"> - vasthouden aan statische demonstratie - zicht op kwetsbare objecten

*Betreft de casus met de toegevoegde politiek- bestuurlijke belangen

Organisatievorm / Casus BLM	SGBO A	SGBO B *	TDA A	TDA B *
Advies richting bestuur	<ul style="list-style-type: none"> - Covid handhaving- sleutel besluit van driehoek. Aantal van 10.000 mag niet overschreden worden. Advies van gezondheidszorg om besluit te onderbouwen. - beleid gericht op de- escaleren - Noodbevel / Wombelsuit voorbereiden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Afspraken over woordvoering - bespreken risico's bij ontbinden (bv ihkv Corona) 	niet benoemd	<ul style="list-style-type: none"> - max 10.000 + marge - Voorkomen / beëindigen - Locatie tegendemo

*Betreft de casus met de toegevoegde politiek- bestuurlijke belangen

Organisatievorm / Casus Jeugdcentrum	SGBO A	SGBO B	TDA A	TDA B
Advies richting bestuur	<ul style="list-style-type: none"> - Wom brief - Inzet jongerenwerk in opdracht van gemeente 	Nadenken over effect ontbinden en over criteria om hiertoe over te gaan.	Andere optie mbt 1 demolocatie, dus kijken voor 2 locaties	<ul style="list-style-type: none"> - Bestuur moet dialoog aangaan met partijen - tegen demo in zicht - Gelijke behandeling organisaties/ demo's - statisch / lokaal maatwerk

Organisatievorm / Casus Asielzoekerscentrum	SGBO A	SGBO B	TDA A	TDA B
Advies richting bestuur	<ul style="list-style-type: none"> - Wom brief - gemeente faciliterend 	<ul style="list-style-type: none"> - Route anders, doel buiten BM-woning houden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Route aanpassen? - Statische demonstratie in voetbalstadion? - BM bewegen om aanwezig te zijn bij de toespraken - in verbinding blijven 	Bm in gesprek. Informatie over route en aantal demonstranten.

5.2.2 Resultaten Focusgroep interview en interviews

Volgens de respondenten spelen politieke belangen mee in de operationele afwegingen en het inzetten van capaciteit. De mate waarin dit wordt gevoeld is afhankelijk van verschillende factoren. Factoren die volgens de respondenten meespelen zijn, de historie zowel in de ervaringen met de organisatie als de persoonlijke ervaring en eigenschappen van de verschillende knoppenhoofden, maar ook de politieke omgeving en persoonlijke eigenschappen en ervaringen van een burgemeester.

Op de persoonlijkheid en de persoonlijke opvattingen van een burgemeester werd dieper ingegaan. Sommige burgemeesters zijn erg uitgesproken of er wel of juist geen mobiele eenheid mag worden ingezet in hun gemeente. Het beeld wat gegenereerd naar de buitenwereld of de gemeenteraad is erg van belang in de keuze die hierin wordt gemaakt. In sommige gevallen ging het zelfs zo ver dat de burgemeester zich bezig hield met het placeren van de ME-pelotons waarbij niet de operatie maar het beeld naar buitenwereld leidend was. Of vanuit politieoogpunt in dergelijke kwesties voldoende tegenwicht kan worden geboden en door wie is volgens de respondenten afhankelijk van de geografisch ligging waarin de gebeurtenis plaatsvindt. In eenheden, met grote, middelgrote en kleinere gemeenten is het contact met het bestuur op verschillende niveaus belegd. In de grote

steden vindt overleg met de burgemeester op het niveau van de eenheidsleiding plaats, waarbij in sommige gevallen de AC de plaats van de eenheidsleiding inneemt. In middelgrote gemeente is de districtschef en in kleinere gemeenten de teamchef die als gesprekspartner van de burgemeester fungeert. Ook hier moet bij de keuze tussen SGBO en TDA rekening mee worden gehouden, een teamchef is in veel gevallen, zo wordt ervaren, niet de juiste tegenhanger van een burgemeester uit een grote stad.

Maar naast de persoonlijke opvattingen en eigenschappen van bestuurders spelen toch met name de ervaringen en dan met name de negatieve ervaringen rol. Als er net een situatie als dat evenement bij Hoek van Holland is gebeurt waar iemand is doodgeschoten en het politiepersoneel in de knel zat dan mag het daarop volgende optreden niet misgaan. Dit soort zaken worden besproken in de voorbespreking met het bestuur.

Uitspraak van een respondent in focusgroep interview

'Soms krijg je in een voorbespreking te horen dat iets echt niet fout mag gaan, dan laat je dit toch meewegen in je keuzes, ook waar het gaat om personeel'

In de interviews wordt benoemd dat de politiek- bestuurlijk invloed bij een TDA minder groot is. Men is niet allemaal even duidelijk hoe dit komt maar de rol van de Openbare Orde Veiligheid (OOV)- ambtenaren wordt hierin wel benoemd. Volgens één van de respondenten heeft OOV één taak in het kader van demonstraties en dat is het beschermen van de burgemeester. Ook voor een TDA geldt dat gewerkt wordt met beleids- en tolerantiegrenzen maar de wisselwerking wordt als anders ervaren. De beleving is wel dat politiek bestuurlijke risico's belangrijker zijn geworden en meer van invloed zijn op de operatie. Hierdoor zou van nature door de politie al meer zekerheid worden ingebouwd en meer zekerheid inbouwen is volgens de respondenten voor veel knoppen meer mensen en middelen. De verantwoording in de gemeenteraad, zo is het oordeel, gaat een stuk makkelijker als er veel mensen zijn ingezet, dan kan je laten zien dat je er van alles aan hebt gedaan.

5.2.3. Verantwoording achteraf speelt rol bij keuze organisatievorm

Volgens respondenten van een aantal eenheden speelt momenteel bij de keuze tussen SGBO en TDA mee dat men nog onwennig is met het fenomeen TDA. In onder andere de eenheid Amsterdam zijn de afgelopen maanden meerdere TDA's voorbereid voor demonstraties waarbij op het laatste moment toch is gekozen om op te schalen naar een SGBO. De reden waarom was niet helemaal duidelijk maar de respondenten benoemde dat dit vermoedelijk met het afbreukrisico heeft te maken. De angst leeft dat als het niet goed gaat de keuze voor een TDA niet goed verantwoord kan

worden. Hierbij speelt mee dat, op dit moment, geen training en opleiding zijn gekoppeld aan een rol als taakcommandant binnen een TDA. Dat de professionaliteit op dit moment meer gewaarborgd is binnen een SGBO werd beaamt door een respondent vanuit een de eenheid Rotterdam die benoemde dat de samenstelling van een TDA afhangt van de affiniteit met het onderwerp en taak, maar soms ook gewoonweg van wie op dat moment beschikbaar is. Volgens de respondenten wordt door onafhankelijk onderzoeksbureaus bij de evaluatie van incidenten en grootschalige optredens doorgevraagd over de getraind en geoefendheid van stafleden van het SGBO. Het feit dat veel taakcommandanten binnen een TDA niet getraind en geoefend zijn lijkt de drempel om voor deze organisatievorm te kiezen te verhogen.

Vanuit respondenten uit de eenheid Utrecht werd opgemerkt dat deze discussie binnen hun eenheid niet speelt en dat men erg positief is over de resultaten die met TDA's worden behaald. De korte lijnen en het feit dat men dichterbij het reguliere proces blijft, wordt als een enorme pré ervaren. Daarnaast bouw je ervaring op door het te doen. In Utrecht zijn ze klein begonnen en draaien ze nu SGBO-waardige inzetten.

Uitspraak commandant TDA en Hoofd mobiliteit binnen SGBO

'Ik heb meer ervaring opgedaan met de TDA's die ik heb gedraaid dan in de SGBO's waar ik in heb deelgenomen.'

5.4 Oog voor de relatie(s)

5.4.1 Resultaten Serious Game

Vanuit de plannen van aanpak die door de groepen zijn gemaakt kan voorzichtig worden gesteld dat de insteek van het de TDA's meer waren gericht op de verbinding maken met de organisatie van de demonstraties. Zo werden van de TDA's meer verbindende termen gebruikt en werd voorgesteld om bijvoorbeeld te onderhandelen met de organisatie over looproutes. Tevens werd het bestuur geadviseerd om contact te treden met de organisatie omdat een demonstratie ook een ingang kan zijn voor een gesprek. Vanuit de SGBO's werden minder voorstellen gedaan om in contact te treden met de organisatie of in sommige gevallen in het geheel niet benoemd.

Organisatievorm / CasusPalestina	SGBO A *	SGBO B	TDA A *	TDA B
Stappen richting organisatie	Niet benoemd	Sturen op verbinding en samenwerking	-Hoe is de ordedienst geregeld? -Dienen regie te hebben op demonstranten.	-Duidelijkheid geven in beleidsuitgangspunten. -Liaison aanwijzen zodat we in verbinding zijn.

			-contact demonstranten in de basis via organisatie demo.	-Benadrukken dat ze regie op demo moeten houden.
--	--	--	--	--

*Betreft de casus met de toegevoegde politiek- bestuurlijke belangen

Organisatievorm / Casus BLM	SGBO A	SGBO B *	TDA A	TDA B *
Stappen richting organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - In afstemming met organisatie inzet politie bepalen - Eigen ordedienst inzetten - Wom brief besluit van toepassing -Noodbevel voorbereiden 	<ul style="list-style-type: none"> - Afspraken over verloop van samenwerking - Rol duidelijkheid 	<ul style="list-style-type: none"> - In verbinding met organisatie. - Organisatie in verbinding met achterban 	<ul style="list-style-type: none"> - Sturen op het gezamenlijke doel

*Betreft de casus met de toegevoegde politiek- bestuurlijke belangen

Organisatievorm / Casus Jeugdcentrum	SGBO A	SGBO B	TDA A	TDA B
Stappen richting organisatie	niet benoemd	contact afspraken mbt rol organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Proberen met de groep jeugd te onderhandelen. - Lange termijn oplossing zoeken 	<ul style="list-style-type: none"> - in verbinding met bestuur en politie. - herkenbare en aanspreekbare ordedienst - contactpersoon organisatie gekoppeld aan liaison

Organisatievorm / Casus Asielzoekerscentrum	SGBO A	SGBO B	TDA A	TDA B
Stappen richting organisatie	niet benoemd	<ul style="list-style-type: none"> - Route anders, doel buiten BM-woning houden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Andere route mogelijkheden? - Organisatie contact naar achterban 	<ul style="list-style-type: none"> - Welke route? Waarom deze route? Kunnen we hier mee schuiven - Informatie over aantal deelnemers en welke groepen aansluiten? Links -rechts?

5.4.2 Resultaten Focusgroep interview en interviews

Dat het maken van verbinding met organisatoren van groot belang is, werd door de respondenten onderschreven. Contact met de organisatie is de beste manier om te achterhalen wat de doelen van de organisatie zijn. In goede samenwerking kan je meer bereiken en als de organisatie niet wil meewerken is dat ook een signaal. Een goede samenwerking is vanuit beide organisatievormen mogelijk, maar met de wijze waarop het nu georganiseerd is lijkt de samenwerking met de organisatie natuurlijker en eenvoudiger tot stand te komen vanuit een TDA. Een TDA is meer gebaat bij een duurzame relatie en daarnaast leeft het idee dat er minder personele mogelijkheden zijn waardoor men meer afhankelijk is en ook meer investeert in de relatie. Bij een SGBO, leeft zeker als de stafleden van buiten het gebied van de gebeurtenis komen, meer het idee dat die betreffende klus goed moet gaan en lijkt men minder oog te hebben voor de lange termijn of het effect van dit optreden op de gehele politieorganisatie. Een voorbeeld dat door één van de respondenten werd gegeven wat hier op inhaakt is naar aanleiding van periodieke pro-Israël en pro-Palestina demonstraties. De protesten van beide groepen vinden bijna dagelijks plaats op de Dam in Amsterdam waarbij beide groepen steeds uit zijn op provocatie en escalatie. Het basisteam is hier, naar eigen zeggen onevenredig veel tijd mee kwijt. In het kader van deze problematiek is met het OM en gemeente afgesproken een zerotolerance beleid te voeren en dat ook kleine incidenten worden aangepakt. Bij een grotere demonstratie vanuit dezelfde organisaties werd een vlag afgepakt. De persoon in kwestie is wel aangehouden maar er is vanuit het SGBO niet aangedrongen op vervolging. De verdachte stond snel weer op straat wat tot onrust leidde bij de organisatie van de demonstratie. Vanuit het basisteam hebben ze weken last van deze acties, met als gevolg extra inzet.

Uitspraak van een respondent:

‘Als je een gebeurtenis puur vanuit een SGBO benadert, dan is er een grotere kans dat je iets mist en daarom denk ik dat het van belang is dat het lokale er zoveel mogelijk in betrokken wordt.’

Dat het maken van verbinding overigens ook goed mogelijk is vanuit een SGBO werd doormiddel van een andere aanpak van een demonstratie geïllustreerd. In dit specifieke geval werd voor een Black Lives Matter demonstratie in Amsterdam Zuidoost, de teamchef zowel in de voorbereiding als tijdens de demonstratie naast de AC gepositioneerd om zodoende als antenne te fungeren die verbinding maakt met de wijk. Welke maatregelen vallen wel en niet in goede aarde en als deze maatregelen moeten worden genomen wat zijn dan de juiste stappen. Hierbij dient wel te worden vermeld dat deze specifieke demonstratie een week na de eerder benoemde Black Lives Matter demonstratie op 1 juni 2020 plaatsvond, waardoor een grotere politieke druk lag op een goed verloop van deze demonstratie.

5.4.3. Resultaten vragenlijst

Uit de ingevulde vragenlijst bleek dat vrijwel alle respondenten vonden dat de demonstraties met een lokaal georiënteerde problematiek ook lokaal moeten worden opgepakt. Bij de demonstraties met een meer (inter)nationale problematiek was meer verdeeldheid. De casus ten aanzien van de Pro-Palestina demonstratie leverde een gelijke verdeling op en de casus ten aanzien van de Black Live Matter was de keuze overwegend voor een SGBO.

5.4.3 Interne relaties en afspraken

Dit onderzoek heeft zich, waar het gaat om de relaties, met name gefocust op de relaties naar externe partijen zoals bestuur en organisatie. Vanuit focusgroep interview en interviews werden ook punten benoemd ten aanzien van de interne relaties tussen de reguliere lijn, TDA en SGBO. Zo werd opgemerkt dat de onderlinge afstemming en lokale verbondenheid bij een TDA met het district groter is. Een TDA werkt meer vanuit afstemming. Een voorbeeld hiervan dat wordt gegeven is de afhandeling van arrestanten naar aanleiding van een optreden. Het basisteam waar de gebeurtenis plaatsvond handelt de aanhoudingen en zaken a die te relateren zijn aan deze gebeurtenis en de overige basisteams binnen het district ontfermen zich over de overige lopende zaken. Een SGBO heeft van nature meer de neiging om bezig te zijn met het behalen van een resultaat voor die specifieke klus en gaat daarin autonoom te werk en denkt niet altijd na over de consequenties voor het basisteam of district.

Uitspraak van een respondent bij het focusgroep interview

'We hebben in het verleden wel last gehad met SGBO's. Eerst halen ze alle roosters overhoop, vervolgens doen ze 100 aanhoudingen en daarna ben jij (basisteam/district) het die de aanhoudingen mag afhandelen.'

Ook het eerder genoemde voorbeeld waarbij niet consequent werd gehandhaafd bij de pro Palestina demonstratie geeft aan dat de interne communicatie tussen de reguliere lijn en een SGBO kan leiden tot misverstanden.

5.5 Kennis van de omgeving en geografisch indeling

5.5.1 Resultaten uit de serious game

Door het toevoegen van kaartgegevens aan de casuïstiek van de serious games en de casuïstiek qua locatie van de demonstraties af te stemmen op eenheden waarbinnen de respondenten werkzaam waren werd gepoogd de kennis van de directe omgeving een rol te laten spelen in de uitkomsten van de serious game. Vanuit de serious game zijn echter geen bruikbare resultaten op dit vlak, omdat door de samenstelling van de groepen vanuit verschillende eenheden lokale kennis niet of onvoldoende aanwezig was.

5.5.2 Resultaten vanuit de focusgroep interviews en interviews

In de interviews werd door de respondenten benoemd dat kennis over het gebied een positieve bijdrage kan hebben bij de aanpak van gebeurtenissen. Voorbeelden die werden genoemd waren: het op een juiste plaats zetten van objecten zodat dit qua doorstroming geen of minder problemen geeft; of weten waar en wanneer een weg moeten worden afgesloten waardoor er voor het overige verkeer en de omgeving minder last wordt ervaren. Vaak helpt lokale kennis ook om goed in te schatten hoeveel personeel nodig is voor dergelijke werkzaamheden. Een voorbeeld wat hierbij werd gegeven is dat een weg afsluiting in het kader van een dynamische demonstratie. 'Door de lokale kennis wist ik dat ik die afsluiting kon doen met zes bikers. Een week later wordt bij een vergelijkbare situatie door een SGBO twaalf motoragenten ingezet, dat komt puur door de lokale kennis.'

Vanuit het focusgroep interview kwam naar voren dat bij de wijze waarop de eenheden geografisch zijn ingedeeld mogelijk van invloed is op de keuze tussen SGBO en TDA. Zonder dat dit door de respondent werd benoemd vloeit de keuze voor de organisatievorm mogelijk voort uit de kennis van de omgeving. Zo werd aangedragen dat een eenheid als Amsterdam in vergelijking met veel andere eenheden een betrekkelijk kleine eenheid is waarbij de focus met name ligt op één grote stad. Daar komt bij dat de demonstraties voor het overgrote deel op de geijkte plekken in de stad plaatsvinden. De meeste stafleden binnen de SGBO's hebben, volgens de respondent, allemaal wel een bepaald gevoel en idee wat de geografische mogelijkheden en beperkingen zijn van deze locaties. In andere eenheden waarbij de afstanden veel groter zijn en de plaatselijke bekendheid onder knoppenhoofden vermoedelijk minder goed is, kan dit meespelen in de afweging van de keuze voor de organisatievorm.

5.6 Besluitvorming

Vooraf is gekozen voor een opzet waarbij snelheid van beslissen verwerkt zat in de serious game daarom kreeg men per groep twintig minuten de tijd om te beslissen over de maatregelen en de capaciteit. Wat opviel tijdens het maken van de opdracht, dat in feite geen van de groepen de reguliere methodieken als BLOOS en IRS heeft gebruikt, maar dat vermoedelijk op basis van ervaring de besluiten werden genomen. Toen deze constatering achteraf werd benoemd, werd beaamd dat de beslissing ten aanzien van maatregelen en capaciteit vaak vrij snel is genomen en mits er geen grote veranderingen in het informatiebeeld plaatsvinden deze besluiten niet radicaal veranderen.

6. Analyse

In dit hoofdstuk worden de verschillende onderzoeksmethoden met elkaar verbonden om zodoende de resultaten uit het literatuuronderzoek, resultaten uit de serious game en de ervaringen uit de praktijk met elkaar te vergelijken. Hoe verhouden deze resultaten zich tot elkaar en kan de theorie het gedrag en het systeem in de praktijk verklaren.

6.1 Werkbaarheid Serious Game

Volgens de literatuur zijn er een aantal voor- en nadelen verbonden aan de serious game. De genoemde voor- en nadelen van de game zijn ook terug te zien in de resultaten van deze game. Met de aangedragen casuïstiek en gebruikte setting is het goed gelukt een realistische context en omgeving te schetsen. Zoals door Keys & Wolfe (1990) wordt benoemd is het minder eenvoudig om een realistische organisatorisch context te schetsen. Het feit dat de besluitvorming in de praktijk in verschillende rondes plaatsvindt waarbij tussentijds ook een wisselwerking met het bestuur plaatsvindt is niet eenvoudig na te bootsen. De constatering van Keys & Wolfe (1990) dat het moeilijk is om een grote populatie leidinggevende te laten participeren gold ook voor deze serious game. Veel knoppenhoofden en Commandanten TDA zijn in hun dagdagelijkse werk leidinggevend binnen de politieorganisatie en vermoedelijk hebben agendadruk, in een toch al roerige tijd met een Coronapandemie, bijgedragen en een lagere opkomst. Dit is overigens een probleem dat zich ook regulier bij opleiding, training en oefening voordoet. Een kleinere selectie van respondenten is vatbaarder voor afwijkingen waardoor analyse lastiger is en de reikwijdte van de conclusies minder ver strekken.

Een bijkomstig nadeel van een kleinere selectie van respondenten was dat verschillende groepen samengesteld moesten worden uit verschillende eenheden, waarbij de ervaringen ten aanzien van het werken met, met name TDA's, uiteenliep. Het liefst zouden de groepen zoveel mogelijk, conform het alledaags realisme zijn samengesteld zodat besluitvorming zoveel mogelijk in dezelfde samenstelling en omgeving plaatsvindt als in de praktijk. Groepsleden, binnen nieuw geformeerde groepen, kunnen onzeker zijn over hun rol en zich mogelijk niet uitspreken zeker bij tegengestelde meningen en ideeën (Boin, 't Hart, Stern, & Sundelius, 2018).

Doordat is gekozen op bij de data verzameling gebruik te maken van verschillende onderzoeksmethoden kunnen de beperkingen in de resultaten van de serious game grotendeels worden ondervangen. Zeker in die gevallen waarbij de verschillende bronnen convergent of complementair aan elkaar zijn. In die situaties waarbij de bronnen divergent zijn zal voorzichtigheid noodzakelijk zijn waar het gaat om de analyse en eventuele conclusies.

6.1.1 Ervaringen met serious game

Na afloop van de serious game is een nabespreking gehouden waarbij aan de hand van de vooraf opgestelde hypothesen een focusgroep interview is gehouden. Tevens is in dit nagesprek gevraagd wat de respondenten vonden van de serious game. Hieruit kwam naar voren dat een dergelijk dag met vakmensen uit verschillende eenheden vrijwel nooit georganiseerd wordt en dat dit als een verrijking werd gezien. Dat de respondenten uit verschillende eenheden kwamen zorgde niet alleen over een goede interactie maar ook door verschillen van inzicht en ervaring kwam de discussie over de voor- en nadelen van de beide organisatievormen goed van de grond. De serious game werd beschouwd als een meerwaarde die ook goed gebruikt kan worden voor trainingsdoeleinden. Het feit dat je in korte tijd toch tot de kern komt en ook in kleinere groepen kan oefenen werd als een voordeel benoemd.

6.2 Analyse van de hypothesen

In deze paragraaf worden de resultaten in verbinding gebracht met de vooraf opgestelde hypothesen. Elke hypothese is uitgewerkt in een aparte deelparagraaf. In deze scriptie beschouw ik een hypothese als gevalideerd door de gehanteerde methodologie als de resultaten van de serious game in lijn zijn met de resultaten van de bespreking/interviews. Ik besef dat hier nuances bij te maken zijn. In de paragraaf 6.1 Werkbaarheid van de serious game en in discussieparagraaf 7.3 kom ik terug op de beperkingen van het onderzoek en de gebruikte methodes

6.2.1 TDA kost minder capaciteit dan een SGBO

Hypothese: Bij een grootschalig optreden in verband met demonstraties wordt met de organisatievorm TDA minder capaciteit ingezet dan door SGBO.

Op basis van informatie uit het werkveld is vooraf de hypothese opgesteld dat een TDA minder capaciteit zou inzetten dan een SGBO bij een vergelijkbaar grootschalig optreden. Op basis van de behaalde resultaten is moeilijk vast te stellen of en in welke situaties dit het geval zou kunnen zijn. Waar het gaat om de resultaten van de serious game is in ieder geval bij de casuïstiek met een meer (inter)nationale aantrekkingskracht niet zichtbaar dat een TDA minder capaciteit inzet. Waar het gaat om de casuïstiek met een meer lokale problematiek lijkt het erop dat een TDA wel minder capaciteit inzet. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat deze casuïstiek meer aansluit bij het werkveld van een TDA. In de vragenlijst achteraf werd de casuïstiek met een meer lokale problematiek vrijwel allemaal toegewezen aan een TDA. Omdat het gaat om *known territory* zou dit voor de respondenten met een TDA achtergrond kunnen betekenen dat op basis van ervaring er voldoende vertrouwen is om het optreden met de gekozen hoeveelheid capaciteit af te kunnen, waarbij dit vertrouwen er mogelijk minder is bij casuïstiek waar men minder ervaring mee heeft. In één van de gevallen werd door een TDA team de keuze gemaakt om geen gebruik te maken van de mobiele eenheid, maar van

reguliere politieinzet. Dergelijke personele bezetting vergroot de ruimte voor een flexibele inzet en biedt meer mogelijkheden qua op- en afschalen.

De resultaten uit de verschillende interviews geven aan dat vanuit de aansturing en advieskant in ieder geval het idee leeft dat een TDA minder capaciteit kost. Gedeeltelijk zal dit zeker correct zijn aangezien, zoals benoemd door verschillende respondenten, bij een TDA minder processen en knoppen worden ingericht zodat de winst qua capaciteit in de aansturing zeer aannemelijk is. Of dit dus echter tot gevolg heeft dat in de manschappen ook daadwerkelijk minder capaciteit wordt ingezet hangt vermoedelijk samen met de ervaring en de specifieke casuïstiek.

Vanuit de verschillende interviews werd ook benoemd dat een SGB0, sneller en eenvoudiger kan beschikken over meer personeel. Met de wijze waarop dit is ingericht en het feit dat een SGB0 meer autonoom te werk kan gaan klinkt dit plausibel, te meer omdat zoals benoemd de capaciteit in de basis vanuit de hele eenheid wordt geleverd. Daar komt bij dat een SGB0 ook een bepaalde status heeft. Zoals een van de respondenten benoemde: 'SGB0 is een soort toverwoord, waarmee je meer mensen en middelen kan realiseren.'

Gezien de resultaten van het onderzoek kan worden gesteld dat onder bepaalde omstandigheden een TDA minder capaciteit inzet dan een SGB0, daar komt bij dat een SGB0 een grotere backoffice kent en vaker een groter aantal knoppen waardoor de bovenstaande hypothese als gevalideerd kan worden beschouwd.

6.2.2 De lokale kennis, behoud en opbouw van relaties is beter geborgd bij de TDA

Hypothese: De lokale kennis en de opbouw van relaties met organisatoren van demonstraties is beter geborgd binnen een TDA dan SGB0 en heeft een positieve invloed op de capaciteitsinzet.

De hypothese dat de lokale kennis en de opbouw van relaties met organisatoren beter geborgd is en daardoor een positief effect heeft op de capaciteitsinzet is in navolging van de vorige paragraaf benoemde hypothese moeilijk te bewijzen omdat er geen hele sterke correlatie is tussen de ingezette capaciteit en de verschillende organisatievormen. Wat wel uit de resultaten blijkt is dat een TDA inderdaad meer oog heeft voor de relatie met organisatoren en meer gebaat is bij een duurzame relatie. Zeker in de casuïstiek met een meer lokaal georiënteerde problematiek werd niet alleen (al was het verschil niet enorm groot) minder capaciteit ingezet maar diende die capaciteit volgens de plannen van aanpak bij de TDA's afkomstig te zijn van lokale mensen waarbij in één geval er ook de keuze werd gemaakt om in het geheel geen ME in te zetten.

Ondanks dat de resultaten uit de serious game dus niet heel significant waren worden ze wel ondersteund door de verschillende interviews. Daarin werd benoemd dat vanuit de SGBOs er een grotere kans is dat waar het gaat om de relatie met de organisatie of gevoeligheden in de omgeving van de gebeurtenis iets wordt gemist. En als er iets wordt gemist lijkt het er op dat de pijn van dat missen voornamelijk wordt gevoeld door het basisteam of het district. In die zin is het ook wel te begrijpen dat een SGBO hier minder alert op is aangezien zij de consequenties hiervan niet altijd overzien. De theorie van Helsloot (Helsloot I. , 2012) waarbij het eenvoudiger is om andermans geld uit te geven lijkt in die zin ook op te gaan voor het passen op 'andermans' relatie. De formulering in deze lijkt alleen niet helemaal passend omdat een SGBO de relatie niet bewust onder druk lijkt te willen zetten, maar het meer voort komt uit onwetendheid of onbekendheid. In situaties waarbij de consequenties ook voor een SGBO direct voelbaar zijn wordt ook vanuit een SGBO meer aandacht besteed aan de relatie met organisatie en omgeving. Het voorbeeld in Amsterdam met de BLM demonstratie waarbij de betreffende teamchef in feite als een soort liaison voor de verbinding naar de wijk is ingezet geeft dit treffend weer. De consequenties van het eventueel niet op de juiste wijze optreden kon, zeker aangezien de (Amerikaanse) politie een partij was, van invloed zijn op de operatie waardoor men zich meer bewust was van de precaire situatie en de relatie meer aandacht kreeg. Vanwege het feit dat een basisteam of district veel vaker direct de consequenties ervaart van een eventueel minder geslaagd optreden zal er toe leiden dat zij van nature meer aandacht aan de relatie besteed. Of deze betere relatie met organisatie en omgeving ook daadwerkelijk leidt tot een minder grote politie-inzet lijkt aannemelijk maar valt op basis van de resultaten uit de serious game niet vast te stellen.

Op basis van de behaalde resultaten kan worden gesteld dat de lokale kennis en de zorg voor een duurzame relatie met organisaties beter is geborgd binnen een TDA. Echter is niet geheel duidelijk of deze betere relatie ook daadwerkelijk bijdraagt aan de inzet van minder capaciteit. Derhalve kan worden geconcludeerd dat het eerste gedeelte van bovenstaande hypothese als valide kan worden bestempeld maar dat de algehele hypothese niet is gevalideerd.

6.2.3 Politiek bestuurlijke belangen zijn van invloed op operationele maatregelen.

Hypothese: Politieke bestuurlijke belangen zijn van invloed op mate waarin de operationele maatregelen worden getroffen

Uit de resultaten van de serious game blijkt niet direct dat extra benadrukking van politiek-bestuurlijke belangen in de casuïstiek ook resulteert in een verhoging van personele inzet. Bijzonder is dat de beleving van de respondenten anders is. Uit verschillende voorbeelden die zijn aangedragen bleek dat dat het bestuur weldegelijk van invloed is op de operatie en de beeldvorming, in sommige

gevallen tot op detailniveau. Die bestuurlijke betrokkenheid vond volgens de respondenten geen oorzaak in operationele doeleinden maar louter om politieke redenen, zoals de verantwoording achteraf. In die zin lijkt men al aan de voorkant rekening te houden met de mate waarin het debat van publieke verantwoording heden ten dage wordt gevoerd.

Dat de resultaten geen verhoging laten zien kan een aantal redenen hebben. Een daarvan werd door een van de respondenten benoemd bij het focusgroep interview. De betreffende respondent vroeg zich nadat de resultaten werden benoemd af of door de jarenlange contacten met het bestuur de politieke gevoeligheid als het ware al is verdisconteerd in de besluitvorming. Een dergelijke redenatie zou er op kunnen wijzen dat het NDM-model van de *Image theory* (Beach, 1998) van toepassing is. Bij de keuze van maatregelen en capaciteit spelen dan niet alleen de tactische en strategische argumenten op operationeel niveau een rol maar ook de normen en waarden van de beslisser. Normen en waarden die mogelijk dus beïnvloed zijn door de politiek- bestuurlijke belangen en daardoor ten koste gaan van de efficiëntie.

De resultaten van de verschillende bronnen laten een divergent beeld zien en ondanks dat de serious game het niet direct laat zien lijken de politieke bestuurlijke belangen van invloed te zijn op de operationele maatregelen. Met enige voorzichtigheid omkleed kan worden gesteld dat de bovenstaande hypothese als valide kan worden beschouwd.

6.2.4 Een SGB0 ontvankelijker voor bestuurlijke belangen dan een TDA?

Een SGB0 is door de wijze waarop deze binnen de politieorganisatie is gepositioneerd ontvankelijker voor politiek bestuurlijke belangen dan een TDA.

Zoals benoemd laten de cijfers over capaciteitsinzet niet direct een verschil zien tussen een TDA en SGB0 waar het gaat politiek- bestuurlijke gevoeligheid. Toch zijn er met name uit de genomen maatregelen redenen om aan te nemen dat een SGB0 meer oog heeft voor de politiek- bestuurlijke belangen en mogelijkheden. Zo werd vanuit de SGB0's vaker de mogelijkheid van een WOM-brief benoemd en werd gevraagd naar adviezen vanuit andere diensten waardoor een eventueel optreden een groter draagvlak kent en een meer gedeelde verantwoordelijkheid.

Vanuit de interviews werd door verschillende respondenten benoemd dat een SGB0-optreden een grotere beladenheid heeft en daardoor een andere wisselwerking met het bestuur kent. Anders dan een AC wordt een commandant TDA niet gevraagd om zitting te nemen in de driehoek. Een SGB0 is in de regel ook een zwaardere manier van opschalen, met doorgaans een grotere kans tot openbare orde verstoringen. Het is in die zin ook niet vreemd dat de burgemeester als bevoegd gezag zich in die situaties waarbij er mogelijk meer risico's zijn zich er meer tegenaan wil bemoeien. Daarmee lijkt het niveau waarop het overleg bij een SGB0 plaatsvindt zich op een ander niveau te voltrekken dan

een TDA. Het is daarom ook aannemelijk dat een TDA minder bekend is met de wensen van het bestuur en daarom ook minder ontvankelijk is voor de politieke en bestuurlijke belangen. Als het SGBO dus inderdaad ontvankelijker is voor de belangen van het bestuur, zit hier impliciet ook het bestuurlijke principe dat adviseurs hun baas dienen in verweven (Helsloot I. , 2012). De politieke belangen vinden hun weg via de AC of OOV-ambtenaren naar de operatie. Op basis van de resultaten kan bovenstaande hypothese als valide worden beschouwd.

De constatering dat een TDA minder de politieke druk voelt, biedt mogelijk voordeel voor zowel de politie als het bestuur. Het voordeel voor de politie is dat de operationele kant leidend is en derhalve minder capaciteit in hoeft worden gezet. Vanuit het bestuur kan een TDA een voordeel zijn om het optreden meer *'low profile'* is. Het zal derhalve makkelijker zijn voor het bestuur om weg te blijven bij de operatie aangezien de gezagslijn binnen de politie niet veranderd. Door weg te blijven van de operatie is het optreden bestuurlijk minder een issue. In tegenstelling tot een SGBO was er geen bijzonder optreden.

6.3 Keuze voor de organisatievorm

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat een aantal factoren van invloed zijn op de keuze voor een van beide organisatievormen. Een van deze factoren zou de grootte van de eenheid zijn en plaats waar de gebeurtenis(sen) plaatsvinden. In het geval van een eenheid van een geografisch groot gebied met veel verschillende steden is het aannemelijker om meer gebruik te maken van TDA's omdat de lokale bekendheid dan vaak beter geborgd is. Een andere factor haakt hier op in en betreft het vinden van de juiste gesprekspartner op het juiste niveau. Afhankelijk van de grootte van de gemeente is de teamchef, districtschef of eenheidsleiding en AC de geschikte gesprekspartner.

Ook de ervaring blijkt een factor te zijn. De ervaring kan hierbij op een brede manier geïnterpreteerd worden. In de eerste plaats de ervaring van de betreffende functionarissen kan van invloed zijn om het wel of niet aan te durven met een TDA, hierbij lijkt getraind en geoefend niet alleen mee te spelen bij de zorg om een goede afloop maar voornamelijk dat de keuze is te verantwoorden mocht het optreden misgaan. Negatieve ervaringen bij grootschalige optredens kunnen hierbij drempelverhogend werken om het aan te durven met een TDA.

Andersom kunnen negatieve ervaringen met SGBO's bijdragen dat juist de keuze valt op TDA's. De negatieve kanten die vanuit het district worden ervaren met SGBO's hebben vooral te maken met de capaciteit die moet worden geleverd en de gebrekkige overdracht en afstemming in het kader van afschalen. Andere respondenten gaven te kennen dat in sommige gevallen de districtschef juist voor een SGBO kiest omdat dit, meer mogelijkheden geeft qua capaciteit omdat deze niet volledig door het eigen district moet worden geleverd. Volgens een van de respondenten die als adviseur optreedt

in dit proces is dit een onterechte gedachte aangezien ook kwaliteitsgroepen kunnen worden ingezet bij een TDA, maar speelt dit momenteel wel mee in de keuze voor een organisatievorm. In dat kader is wel vast te stellen dat de samenwerking tussen de reguliere lijn en een SGBO af en toe wat moeizaam verloopt maar dat deze soms moeizame relatie geen gevolg is van onwil of behoud van autonomie. De *Turf-theory* van Wilson dat organisaties verweekeld raken in een machtsstrijd en daarom niet met elkaar willen samenwerken (Wilson , 2000) lijkt niet van toepassing.

6.4 Besluitvorming

Eerder in dit hoofdstuk bij paragraaf 6.2.3. is al benoemd dat mogelijk de *Image theory* van Beach (1998) een rol speelt bij besluitvorming ten aanzien van de te nemen maatregelen. Een ander NDM mechanisme waarop de besluitvorming tot stand lijkt te komen is op basis van Recognition Primed Decision making. Enigszins gestimuleerd door de opzet, waarbij de respondenten met weinig tijd hun besluiten moesten nemen, werd bij het focusgroep interview bevestigd dat de beslissing tot een maatregel of capaciteit ook in de praktijk vaak snel wordt genomen. De meer klassieke manier van besluitvormen wordt regulier gepoogd in te bouwen door systematiek als BLOOS en IRS, de vraag is echter of de besluitvorming ook daadwerkelijk op deze manier tot stand komt. Bijzonder is daarom dat vanuit de interviews en de reacties op de serious game werd aangedragen dat een toename van scenario's, knoppen en informatie er toe kunnen bijdragen dat de SGBO's onnodig groot worden. Een dergelijke ontwikkeling kent raakvlakken die zijn beschreven binnen het NDM-model informatiezucht (Helsloot, Groenendaal, & Padtje, 2012). Ook hier lijkt een mechanisme actief waarbij meer scenario's en informatie tot een vraag naar meer specialismen leidt. Deze cirkelredenering zou vervolgens uitmonden in een verhoging van inzet van mensen en middelen.

7. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zal in de eerste plaats antwoord worden gegeven op de nog openstaande deelvraag 4, welke conclusies kunnen worden getrokken naar aanleiding van de in dit onderzoek ontwikkelde methodiek. In het vervolg van het hoofdstuk volgen de conclusies waarmee ook de centrale onderzoeksvraag beantwoord. De conclusies worden gevolgd door de aanbevelingen waarna het hoofdstuk wordt afgesloten met een discussieparagraaf.

7.1 Conclusies over de methodiek

Onderzoeksvraag: Welke conclusies kunnen worden getrokken op basis van de in dit onderzoek ontwikkelde methodiek?

Het doel van het onderzoek was factoren te achterhalen die van invloed zijn op de ingezette politiecapaciteit bij grootschalige politieoptredens. Om deze factoren te achterhalen of te onderscheiden is een vergelijking gemaakt tussen twee verschillende organisatievormen die worden gebruikt in het kader van grootschalig politieoptredens. De TDA organisatievorm is betrekkelijk nieuw en leek door de signalen uit het werkveld een aantal voordelen te bieden. Deze voordelen zouden kunnen wijzen op factoren die van invloed zijn op de capaciteitsinzet. Binnen dit onderzoek is een methodiek bedacht om deze factoren te achterhalen.

Naar aanleiding van de resultaten kan worden gesteld dat de toegepaste methodiek van een serious game in de basis een geschikt middel is om een dergelijke vergelijking te maken. Zoals door Keys & Wolfe (1990) wordt gesteld biedt een serious game mogelijkheden om de omgeving van besluitvorming en dus de eventuele factoren van invloed te reguleren. Doormiddel van het inpassen van een politiek bestuurlijke component mogelijk en het gebruiken van verschillende type casuïstiek kan met variabelen worden gespeeld. Het zal echter lastig zijn om middels een serious game een volledig sluitend beeld te creëren. Dit omdat zoals door Keys & Wolfe (1990) wordt gesteld het moeilijker is om de organisatorische context te schetsen. De wisselwerking met organisator en bestuur over verloop van tijd is niet iets wat eenvoudig is na te bootsen. Daar komt bij dat voor een meer sluitende vergelijking een grotere set aan data noodzakelijk is. Zoals benoemd in de theorie was het ook in het kader van dit onderzoek lastig om leidinggevende deel te laten nemen in de serious game. Dit is ook niet zo vreemd aangezien een politieorganisatie een 24/7 bedrijf is waarbij incidenten de agenda kunnen beheren. Ook regulier is het lastig om in het kader van opleiding, training en oefening voldoende personeel op de been te krijgen.

Waar het gaat om trainen en oefenen lijkt het gebruik van serious game een goede en welkome aanvulling. Het middel is vrij eenvoudig en ook in een kleinere setting toe te passen, waarbij plaats en tijd geen rol hoeven te spelen. De game kan niet alleen inzicht verschaffen maar ook discussies op

gang brengen. In dat kader is het van cruciaal belang om een nabespreking te houden omdat dit het leereffect vergroot. Zoals Crookall het stelt; *'Learning comes from the debriefing not from the game'* (Crookall, 2010).

7.2 Conclusie centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag is als volgt geformuleerd:

Welke factoren zijn van invloed op de door de politie ingezette capaciteit bij grootschalige politietoedredens met betrekking tot demonstraties?

De factoren die van invloed worden geacht op de besluitvorming ten aanzien van grootschalige politie optredens zijn op basis van de literatuur geselecteerd, maar zijn niet limitatief. Het is heel wel denkbaar dat ook andere factoren van invloed zijn op de besluitvorming. Een factor zou bijvoorbeeld de persoonlijke eigenschappen en ervaring van de beslisser in kwestie kunnen zijn. Echter zijn dergelijke factoren hoe relevant ook moeilijker te objectiveren en te generaliseren. De reden om dit toch te benoemen is om kenbaar te maken dat dit onderzoek een bijdrage levert aan inzicht over de besluitvorming ten aanzien van capaciteit bij grootschalige optredens, maar niet pretendeert een volledig sluitend beeld te schetsen.

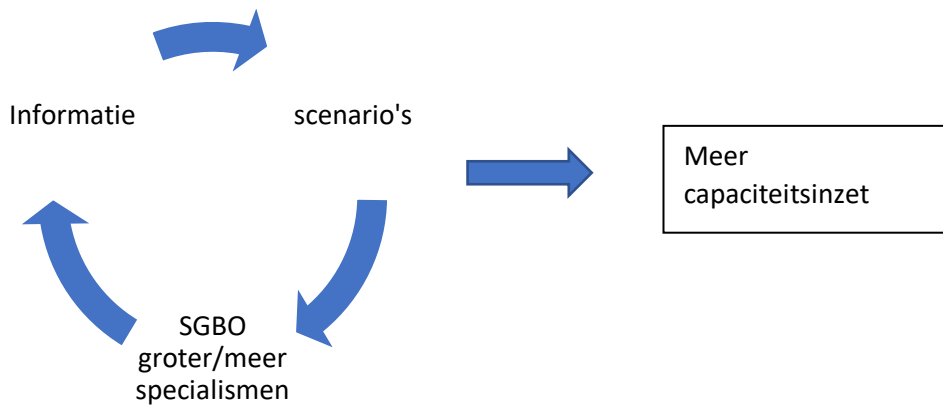
Een van de kenmerken die op basis van de literatuur een rol lijkt te spelen is de mate en het gemak waarmee over capaciteit kan worden beschikt. Het door Helsloot (Helsloot I. , 2012) getypeerde principe van het uitgeven van andermans geld lijkt in verschillende variaties aanwezig. Niet alleen binnen de eigen politieorganisatie, waarbij een SGBO makkelijker over meer capaciteit kan beschikken de consequenties van het wegtrekken van personeel minder wordt gevoeld. Het principe lijkt ook aanwezig te zijn bij de afdeling OOV en burgemeesters van de verschillende gemeenten. De burgemeester deelt het gezag over de politie met de Officier van Justitie, maar op verschillende domeinen. Bij de burgemeester en OOV ligt het belang van de inzet van politiemensen op het gebied van openbare orde en zal niet nalaten om op dit domein voor een zo veilig mogelijk, of voor het oog van de buitenwereld een zo veilig mogelijke, oplossing te kiezen. De keuze voor de extra inzet van mensen en middelen vanuit het oogpunt van het bestuur lijkt hiermee niet alleen voort te komen uit het principe van het uitgeven van andermans geld of capaciteit maar ook rekening te houden met de politiek bestuurlijke belangen.

Uit het onderzoek blijkt dat politiek bestuurlijke belangen doorwerken in de besluitvorming van de operatie, soms tot op detailniveau. Het huidige klimaat van publieke verantwoording (Raad van State, 2020), waarin het debat zich steeds meer richt op incidenten en wie hiervan de schuld kan worden gegeven lijkt een dergelijke ontwikkeling in de hand te werken. Dat de TDA's die zich in de basis verder en op een ander niveau verhouden tot het bestuur lijkt een mogelijke verklaring te

kunnen zijn waarom een TDA zich minder lijkt aan te trekken van de politiek bestuurlijke belangen. Dat vanuit de politieorganisatie de invloed van politiek bestuurlijke belangen zijn doorgesijpeld in de operatie. De politiek bestuurlijke belangen spelen mee bij de keuze voor SGBO of TDA dat blijkt niet alleen uit de door de respondenten genoemde voorbeelden, maar ook uit de discussie over vakmanschap die tijdens het focusgroep interview werd gevoerd. Niet zo zeer werd de discussie gevoerd of de verschillende taakcommandanten instaat waren goed invulling te geven aan hun proces maar werd het van belang geacht dat aangezien zij minder getraind en geoefend zijn dit door zou kunnen werken in de verantwoording achteraf. In die zin lijkt ook dat de normen en waarden zoals gesteld in de NDM *'image theorie'* van Beach (1998) van toepassing is op de wijze waarop de besluitvorming tot stand komt.

Een TDA biedt volgens de landelijke regeling SGBO de mogelijkheid om binnen het district aanwezige vakmanschap in zetten, waarbij rekening wordt gehouden met de lokale problematiek en de lokale partners en hun belangen. Daarnaast hebben ze vanuit een TDA een goed beeld van de effecten van de gekozen oplossingen (Aerts, 2020). Deze lokale component die al staat beschreven in de landelijke regeling komt ook als belangrijke factor naar voren in dit onderzoek. De kennis van de omgeving, de partners en de eventuele gevolgen van het grootschalige optreden voor de omgeving en de reguliere processen wordt als cruciaal gezien. De praktijk wijst uit dat er meerdere manieren zijn om deze lokale kennis in het proces en besluitvorming te integreren, echter is deze lokale component van nature meer aanwezig binnen een TDA. Of de lokale kennis en belangen ook leidt tot de inzet van minder capaciteit lijkt aannemelijk maar is binnen dit onderzoek niet onomstotelijk bewezen. Wel lijkt het erop dat vanuit een TDA sneller uitgaat van 'alternatieve' inzetten zoals het gebruik van 'platte petten'. Dergelijke inzetten vergroten niet alleen de poule waaruit gevist kan worden, er zijn immers meer platte petten dan ME'ers maar geven ook meer mogelijkheden waar het gaat om het flexibel inzetten en op- en afschalen.

De wijze waarop zowel een SGBO als TDA is vormgegeven en de systematiek die waar het gaat om risicoanalyse wordt toegepast zou een NDM mechanisme als informatiezucht (Helsloot, Groenendaal, & Padtje, 2012) in de hand kunnen werken. De neiging om op basis van meer informatie meer scenario's te bedenken die vervolgens tot meer informatie leidt en op die manier een cirkelredenering in de hand kan werken is een mogelijke factor die bijdraagt aan een toename van ingezette capaciteit.



Dat het informatiezucht mechanisme in de basis meer van invloed is op een SGBO lijkt te komen door het feit dat een SGBO al in de basis groter is, over meer verschillende specialismen beschikt. De professionalisering van TDA, door training en opleiding van TDA commandanten kan een dergelijk mechanisme ook binnen deze organisatievorm in de handwerken.

Om antwoord te geven op de hoofdvraag, welke factoren van invloed zijn op de ingezette capaciteit bij grootschalige optredens met betrekking tot demonstraties zijn hierboven een aantal factoren benoemd en toegelicht. Onderstaand schema geeft echter een treffend overzicht van de factoren van invloed en daarmee een antwoord op de centrale onderzoeksvraag.

Factoren van invloed		Effect
Meer capaciteit ter beschikking		Verhoging van capaciteitsinzet
Politieke inmenging en/of toename van politieke belangen		
Informatie- en scenariozucht		
Minder kennis van omgeving en lokale partners		

Naast de genoemde factoren van invloed op de ingezette capaciteit zijn ook factoren naar voren gekomen die juist van invloed zijn op de keuze voor de organisatievorm die binnen eenheden wordt geprevaleerd. Zo blijkt uit dit onderzoek speelt niet alleen de specifieke gebeurtenis een rol maar ook de grootte van de eenheid en de aanwezige ervaring met de verschillende organisatievormen binnen de betreffende eenheid. Bij de keuze voor de organisatievorm zal vooraf goed duidelijk moeten zijn wat het doel van het optreden is. Uit dit onderzoek blijkt dat een SGBO over het algemeen zich meer bewust is van de politiek- bestuurlijke belangen en mogelijkheden die het bestuur kan bieden, terwijl een TDA juist meer oog lijkt te hebben voor het onderhouden van duurzame relaties met organisatoren en omgeving. Een TDA blijkt onder de juiste omstandigheden een goed alternatief te zijn bij grootschalige optredens. Vanuit een TDA lijkt men meer in staat zijn om flexibeler te opereren en capaciteit veelzijdiger te gebruiken. Hoe ver de reikwijdte van een TDA strekt en bij welke inzetten

zij uitkomst kan bieden is moeilijk te bepalen. Wel is duidelijk dat de bandbreedte waarin een TDA actief kan zijn, door training en opleiding maar met name door het opdoen van ervaring rekbaar is. Het is aan de verschillende eenheden en wijze waarop zij geografisch zijn vormgegeven om te bepalen hoe ver zij deze bandbreedte willen oprekken.

7.3 Aanbevelingen

In dit onderzoek is getracht te verklaren welke factoren een rol spelen bij besluitvorming ten aanzien van capaciteit bij grootschalige optredens waarbij is ingezoomd op twee verschillende organisatievormen. Beide organisatievormen kennen hun voor- en nadelen en zijn afhankelijk van de situatie beter geschikt dan de ander. Desondanks zijn de navolgende aanbevelingen mogelijk meer van toepassing op één van beide organisatievormen, hier dient dus geen oordeel of voorkeur aan te worden ontleend.

Aanbevelingen:

1. Draag zorg voor borging van de belangen van het basisteam of district waarbinnen het grootschalig optreden plaatsvindt. Zowel in de voorfase als bij de overdracht en nafase dient afstemming plaats te vinden met de reguliere lijn. Betrek de lokale kennis en netwerk van het gebied bij het opstellen van de plannen en het opstellen van maatregelen in het kader van grootschalig optredens.
2. Zorg voor mogelijkheden voor ontwikkeling binnen het district op het gebied van grootschalig optreden. Opleiding, training en oefening kunnen bijdragen aan de professionalisering van de TDA-organisatie. Een grotere belastbaarheid en verbreding van de bandbreedte waarin een TDA actief kan bijdragen aan een verlaging van druk op de SGBO's. Hou hierbij wel oog voor de mate waarin knoppenhoofden getraind en geoefend blijven. Daar komt bij dat als de TDA's te veel de plaats in neemt van SGBO's dit mogelijk wel een voedingsbodemp kan zijn voor de door Wilson beschreven machtsstrijd.
3. Gebruik de serious game als een alternatieve tool voor training en oefening. Grootschalige oefeningen op locatie zijn leerzaam maar bereiken vaak een kleine doelgroep en kosten veel tijd. Een serious game is met een kleine groep mensen in een kort tijdsbestek uit te voeren op vrijwel elke plaats.
4. Onderzoek hoe de politiek- bestuurlijke druk op de operatie kan worden verlaagd, waardoor operationele noodzaak meer leidend kan worden. Mogelijk bieden de TDA's op zichzelf al een mogelijkheid omdat het bestuur eenvoudigweg wat verder van de operatie wordt

gehouden. Een mogelijk ander aanknopingspunt in deze is dat uit onderzoek blijkt dat burgers niet zo risico-avers zijn als dat veel bestuurders denken. Bestuurlijke moed en het uitleggen van keuzes en dilemma's aan de voorkant kan hierbij helpen.

5. Verder onderzoek naar de afweging bij de keuze voor capaciteit en organisatievormen bij grootschalige optredens kan helpen meer inzicht te verkrijgen welke organisatievorm in een bepaalde specifieke situatie prevaleert. Qua onderzoeksopzet is het aan te bevelen om deze vergelijking meer binnen de grenzen van de eenheid te maken. Lokale kennis blijkt een zeer belangrijke factor en een onderzoek binnen de grenzen van de eenheid kan meer duidelijkheid scheppen of de 'voorsprong' van lokale kennis doorwerkt in de capaciteitsinzet.

7.4 Discussie

In dit onderzoek is gezocht naar factoren die van invloed zijn op de capaciteitsbepaling bij grootschalige politieoptredens. Een aantal van de factoren zijn doormiddel van dit onderzoek onderkent, maar zoals benoemd bleek het niet eenvoudig om representatieve groepen te formeren waardoor het aantal respondenten bij de serious game wat aan de lage kant was.

Ondanks deze beperking is duidelijk geworden dat een SGB0 vanwege de status die aan deze organisatievorm wordt toegekend makkelijker over capaciteit kan beschikken, echter is dit in de serious game niet heel duidelijk naar voren gekomen. Het feit dat je makkelijker over capaciteit kan beschikken wil nog niet direct zeggen dat ook daadwerkelijk meer mensen en middelen worden ingezet. Het zou aan te bevelen zijn om hier vervolgonderzoek naar in te stellen. Gedacht kan worden aan een opzet waarbij vooraf kenbaar wordt gemaakt hoeveel mensen en middelen beschikbaar zijn om op die wijze in te schatten of de beschikbare inzet ook maximaal wordt gebruikt.

Een andere factor die in dit onderzoek sterk naar voren komt is de lokale expertise en relatie met de omgeving en lokale partners. Zowel uit de resultaten van de serious game, al moeten we hier door de beperkte hoeveelheid data voorzichtig mee zijn, als uit de verschillende interviews blijkt dat een TDA meer oog heeft voor relatie en voordeel nut uit de kennis van de omgeving. Echter is niet heel duidelijk hoeveel winst hier nu mee geboekt wordt. De serious game is nu op één moment uitgevoerd met respondenten die zich vrijwillig hebben aangemeld. Om de factor omgeving en relatie met partners meer tot uiting te laten komen, zou gedacht kunnen worden om conform het alledaags realisme de game uit te laten voeren in de vaste samenstelling binnen de eigen eenheid. Mogelijk als de game binnen de eigen eenheid wordt georganiseerd en wordt gecombineerd met een, al dan niet verplichte, oefening kan de participatiegraad worden verhoogd en kunnen verdergaande analyses en uitspraken worden gedaan.

Geciteerde werken

- Adang, O., & Brown, E. (2008). *Policing football in Europe, Experiences from peer review*. Apeldoorn : Politieacademie Apeldoorn.
- Aerts, A. (2020). *Landelijke Regeling SGBO*. Politie Nederland.
- Aronson, E., & Carlsmith, J. (1968). Experimentation in Social Psychology. *Handbook of Social Psychology, Reading*, 1-79.
- Beach, L. (1998). *Image theory: theoretical and empirical foundations*. London: Mahwah, New Jersey.
- Becker, H., & Geer, B. (1957). Participant Observation and Interviewing: A Comparison. *Human Organization*, 28-32.
- Bloemhof, L. (2019, 10 16). *Nederland demonstratieland: waarom we nu zo vaak de straat op gaan*. Opgehaald van NOS: <https://nos.nl/artikel/2306440-nederland-demonstratieland-waarom-we-nu-zo-vaak-de-sstraat-op-gaan.html>
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2018). *The Politics of Crisis Management*. Cambridge: Cambridge University Press .
- Boutellier, H. (2005). *De veiligheidsutopie*. Den Haag: Boom criminologie.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods (4th edition)*. New York: Oxford University Press.
- Crookall, D. (2010). Serious Games, Debriefing, and Simulation/Gaming as a Discipline. *Simulation & Gaming*, 898-920.
- Cummings, T., & Worley, C. (2014). *In Organization Development & Change (10th ed.)* (Vol. Restructuring Organizations). Mason, USA: Cengage learning.
- Eeten, M. v., Noordegraaf-Eelens, L., Ferket, J., & Februari, M. (2012). *Waarom burgers risico's accepteren en waarom bestuurders dat niet zien*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Gentry, J., Tice, T., Deloitte, C., & Gentry, M. (1984). Simulation daming as a means of researching substantive issues: antoher look. *Developments in Business Simulation & Experiential Exercises*, 1-5.
- Grapperhaus, F. (2020). *GGP en politiecapaciteit*. Den Haag: Rijksoverheid. Opgeroepen op 03 25, 2021
- Helsloot, I. (2012, november). Veiligheid als (bij)product. *Over beleidsontwikkeling in interactie tussen bestuurders, adviseurs en narrige burgers*. Boom Lemma.
- Helsloot, I., Groenendaal, J., & Padtje, B. v. (2012). Tunnelvisie op tunnelvisie? . *Programma Politie & Wetenschap*.
- (2012, december). *Inrichtingsplan Nationale Politie*.
- Jick, T. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 602-611.
- Johnson, R., Onwuegbuzie, A., & Turner, L. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 112-133.

- Kaarbo, J. (2008). Coalition Cabinet Decision Making: Institutional and Psychological Factors. *International Studies Review*, 57–86.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and slow*. Business Contact.
- Keys, B., & Wolfe, J. (1990). The Role of Management Games and Simulations in Education and Research. *Journal of Management*, 307-336.
- Klein, G. (2009). *Streetlights and Shadows*. Londen: Mit Press.
- Klein, G., & Zsombok, C. (1997). *Naturalistic Decision Making*. Psychology Press.
- Mayer, I. (2009). The Gaming of Policy and the Politics of Gaming: A Review. *Simulation & Gaming*, 825–862.
- Nees, D. (1982). Simulation: A Complementary Method for research on Strategic Decision-making Processes. *Strategic Management Journal*, 175-185.
- NOS. (2021, 03 24). *www.nos.nl*. Opgehaald van <https://nos.nl/artikel/2373933-kosten-inzet-politie-bij-coronademonstraties-amsterdam-5-5-miljoen-euro.html>
- Politieacademie. (2021, 09 22). SGBO stappenplan.
- Raad van State. (2020, juni 15). Ongevraagd advies over de ministeriële verantwoordelijkheid. Den Haag.
- Simon, H. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 99-118.
- Staa, van, A., & Evers, J. (2010). 'Thick analysis': strategie om de kwaliteit van kwalitatieve data-analyse te verhogen. *Kwalon*, 5-12.
- Stewart, D., & Shamdasani, P. (1990). Focus Groups; Theory and Practice. *Ergonomics*, 1288-1311.
- Swanborn, P. (2010). *Basisboek Sociaal onderzoek* . Den Haag: Lemma uitgevers.
- Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?* . Amsterdam: Boom.
- Webb, E., Campbell, D., Scharz, R., & Sechrest, R. (1966). *Unobtrusive measures*. Chicago: Rand McNally.
- Wildavsky, A. (1988). *Searching for safety*. New York: Routledge.
- Wilkinson, S., Joffe, L., & Yardley, L. (2004). Qualitative data collection: interviews and focus groups. In D. Marks, & L. Yardley, *Research Methods for clinical and Health Psychology*. London: Sage.
- Wilson , J. (2000). *Bureaucracy: What Government Agencies Do and why They Do it*. New York: Basic Books.
- Zheng, W., Yang, B., & Mclean, G. (2010). Linking organizational culture, structure. *Journal of Business Research*, 63(7) , 763-771. Opgehaald van <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>

BIJLAGE I BLOOS en IRS(EM) matrix

Bijlage 20 Landelijk Analysemodel



BLOOS matrix

	START GBO	+1	+2	+3
BELEIDSUITG.P				
LOCATIES				
OBJECT(EN)				
OMSTANDIGHEDEN				
SUBJECTEN				

Bloosmatrix & Risicomatrix Politieacademie © 2015



Risicomatrix

Identificatie van Risico's (wat zou er kunnen gebeuren?)	K Kans dat het zich voordoet.	E Effect als het gebeurt.	Prio 1,2,3	(<u>waardevrije</u> beeldscenario's) 1. Wat is het realistische gevolg? (realistic) 2. Wat als het misvalt? (best) 3. Wat is het ergste wat er kan gebeuren? (worst)	Proces eigenaar Wie regelt / coördineert.	Maatregelen Welke maatregelen moeten worden genomen?
				Realistic : Best : Worst :		
				Realistic : Best : Worst :		
				Realistic : Best : Worst :		
				Realistic : Best : Worst :		

Bloosmatrix & Risicomatrix Politieacademie © 2015

BIJLAGE II Respondentenlijst interviews

- Operationeel Specialist C, Ervaren HMOB en betrokken bij districtelijke aanpak van demonstraties;
- Operationeel Specialist C, Ervaren HMOB en Taakcommandant orde handhaving TDA;
- Operationeel specialist B, Werkzaam bij de Regionale Conflict en Crisisbeheersing (RCCb) adviseur AC bij SGBO's en verantwoordelijk voor de uitrol van TDA's binnen de eenheid;
- Operationeel Specialist C, Werkzaam bij team crisisbeheersing en HOHA;
- Operationeel Expert, werkzaam bij het RCCb en Adviseur AC bij SGBO's bij evenementen en demonstraties.

BIJLAGE III Casuïstiek Serious game

De geel gearceerde tekst betreft de tekst met de politiek- bestuurlijke gevoeligheid die de helft van de groepen heeft gekregen.

Algemene informatie

In alle scenario's geldt dat u deel uit maakt van een team dat ofwel SGBO- ofwel TDA-verband werkzaam is. In beide organisatievormen wordt van u verwacht om maatregelen te bedenken die voor de aanpak van de betreffende demonstratie genomen moeten worden.

Hierbij wordt aan u als team gevraagd om met de ervaring die u heeft zowel een intern als extern advies te geven op de volgende punten:

Intern:

- Maatregelen in relatie tot het scenario
- Benodigde inzet om de opdracht uit voeren;

Extern:

- Wat is het advies aan het bestuur?
- Welke stappen zet u richting organisatie?

Behoudt je bij de adviezen tot de globale lijn en treedt niet te veel in details. Laat bij uw advies de operationele situatie vanuit politieperspectief leidend zijn.

Beleids- en tolerantiegrenzen:

Voor alle opdrachten geldt dat de reguliere beleids- en tolerantiegrenzen van kracht zijn, mits anders is aangegeven. Als in casuïstiek rekening moet worden gehouden met de Tijdelijke Wet maatregelen Covid-19 zal dit specifiek in de casus worden benoemd.

Casuïstiek

Er zijn vier casussen waarin u 20 minuten per casus krijgt om antwoord te geven op bovenstaande vragen. U kunt alle informatie uit de tekst gebruiken, ook de genoemde telefoonnummers. Benoem in dat geval het nummer van uw groep.

Beleidsuitgangspunten:

- Ruimte blijven bieden aan vreedzaam protest, maar wel binnen de regels van Tw Covid. Demonstraties mogen alleen statisch plaatsvinden, op 1,5 meter onderlinge afstand.
- Het politieoptreden kenmerkt zich waar mogelijk door een de-escalerend karakter. Bij een eventueel optreden wordt voortdurend de afweging gemaakt tussen het beoogde doel en de eventuele, al dan niet gewenste, effecten die dit optreden teweeg kunnen brengen;
- Personen die zich schuldig maken aan strafbare feiten worden – als direct optreden opportuun wordt geacht - geverbaliseerd en indien nodig aangehouden. Het aanhouden van de verdachten blijft achterwege indien een aanhouding een ongewenste escalatie tot gevolg heeft dan wel tot gevolg kan hebben. De aanhouding van de verdachten wordt dan uitgesteld.

Tolerantiegrenzen:

- Demonstreren mag, blokkeren niet;
- Collectieve meningsuiting wordt beschermd door de WOM, het plegen van strafbare feiten binnen een demonstratie niet;
- Tegen overtredingen van de tijdelijke wet maatregelen Covid-19 wordt in beginsel altijd sanctionerend opgetreden (ook binnen een demonstratie);

Niet toegestaan wordt:

- Alle soorten verkeer hinderen;
- Plegen van strafbare feiten, waaronder (openlijk) geweld tegen personen en/of goederen;
- Het met zich voeren en tonen van tekens, afbeeldingen, voorwerpen en/of uiten van teksten die beledigend of opruiend kunnen zijn;
- Belemmeren/hinderen van de journalistiek;
- Aanhoudingen alleen na overleg met het TDA/SGBO, tenzij...

Casus 1 Pro Palestina

Algemene informatie

Is een kennisgeving gedaan voor een demonstratie op zaterdag 26 juni van 13u-16.30u op de Dam in Amsterdam. Doel van de demonstratie die in de kennisgeving "Stop het apartheid systeem in Israël", dit naar aanleiding van het weer opgelaide geweld in de Gazastrook, waarbij aan beide kanten maar vooral aan Palestijnse kant doden zijn te betreuren.

Demonstratie is aangevraagd door dhr. Lieberman. Lieberman behoort tot een groep mensen die met regelmaat demonstreert en ervaring heeft op dit vlak. Organisatie heeft in het verleden altijd meegewerkt en de zaakjes redelijk goed voor elkaar. Organisatie heeft 40 man eigen ordedienst, een ervaren club mensen. Qua achterban wil het nog wel eens verschillen en afhangen wie wel en niet daar demonstratie komt. Binnen achterban zit een kleine groep die grenzen van het toelaatbare overschrijden. Antisemitische leuzen, opruiing en vernielingen zijn in het verleden gebeurt.

Organisatie gaat uit van een statische demonstratie Betreft een statische demo van 500 personen op een groot plein. Crowdmanagement technisch zou dit geen problemen moeten opleveren.

Demonstratie 12 juni

Op 12 juni is een andere Pro-Palestina demo, op dezelfde locatie, waarvoor eveneens 500 personen werden verwacht uit de hand gelopen en zijn er 200 aanhoudingen verricht. Het betrof een andere, minder ervaren, organisatie die het niet inde hand kan houden. De organisatie van de demo op 12 juni heeft demonstratie geliked en verspreid onder hun netwerk. Ook in andere steden zijn demonstraties geweest en is het misgegaan en zijn er meerdere tientallen aanhoudingen verricht.

De afgelopen maanden zijn er intern binnen de gemeente incidenten waardoor de burgemeester in opspraak is geraakt. Ook het optreden vorige week heeft tot vragen geleid binnen de gemeenteraad die niet te spreken waren over het optreden. Zowel vanuit rechts als links is er kritiek geuit op het functioneren van de burgemeester en haar positie staat zwaar onder druk. Vanuit het bestuur wordt meegegeven dat dit optreden goed moet gaan.

Randvoorwaarden

De Capaciteit staat dit weekend onder druk i.v.m. een risicowedstrijd in een andere stad binnen de eenheid.



Casus 2 Black Lives Matter

Algemene informatie

Is een kennisgeving binnengekomen voor een demonstratie op zaterdag 26 juni van 15u-17u in een stad op het Malieveld in Den Haag. Betreft een demonstratie van BLM tegen politiegeweld in de VS, waarbij wederom een zwarte jongen doodgeschoten door de politie. Er zijn in meerdere steden in de VS rellen uitgebroken. In verschillende Europese steden zijn ook demonstraties geweest. Bij een aantal van deze demonstraties is het onrustig geweest en is het her en der tot een handgemeen gekomen en zijn er tientallen aanhoudingen verricht.

De demonstratie is aangevraagd door dhr. Rademaker die ook eerder betrokken is geweest bij BLM demonstraties. De organisatie geeft in kennisgeving aan dat er ongeveer 8000 personen worden verwacht. Volgens de infotak is het genoemde aantal reëel en is er zelf kans op dat het aantal groter wordt. Organisatie is meewerkend en redelijk ervaren, volgens organisatie is er een groep van 250 man waar ze geen controle over hebben en die geweld niet zouden schuwen. Ze hebben een eigen ordedienst en doen hun best om deze groep in het gareel te houden. De ordedienst bestaat uit 200 man/vrouw. Dit betreft een ervaren groep.

Vanuit de infotak wordt aangegeven dat leden van de AFA mogelijk ook zouden aansluiten. De organisatie gaat uit van een statische demonstratie waarbij gebruik wordt gemaakt van een podium waarop toespraken worden gehouden. Ze hebben een eigen geluidsinstallatie die ver genoeg draagt het hele terrein te bereiken. **Verscheidene prominente Nederlanders, waaronder Kamerleden, hebben aangegeven bij deze demonstratie te zijn. De media-aandacht voor deze demonstratie is groot.** Het plein biedt in het kader van de Coronamaatregelen max. ruimte aan 10.000 personen. Er is qua locatie geen goed alternatief beschikbaar .



Casus 3 Sluiting jeugdcentrum

Algemene informatie

Is een kennisgeving voor een demonstratie binnengekomen voor een demonstratie op zaterdag 26 juni van 16u-18u op het burgemeester Geukerpark in Helmond. Het doel van de demonstratie is het behoud van een jeugdcentrum. Het jeugdcentrum zou in het kader van een verandering van het bestemmingsplan verdwijnen. Op de plaats van het jeugdcentrum komt volgens het nieuwe bestemmingsplan een moskee terug.

Organisator is dhr. John Janssen (06-83621758), die deel uitmaakt van de jeugdgroep die gebruik maakt van het honk. Maar ook veel andere inwoners uit de volkswijk zijn tegen de komst van de moskee en sluiten volgens de organisatie aan. Ze verwachten 500 demonstranten. De plaats van het jeugdcentrum/moskee ligt op de grens van een volkswijk en een buurt met veel minderheden.

Locatie van de demonstratie is burgemeester Geukerpark dat voldoende ruimte biedt voor 5000 personen. Het betreft een onervaren organisatie die niet eerder een demonstratie heeft gehouden. Men wil toespraken houden en zorgt voor een klein podium en een eigen geluidsinstallatie.

Tegendemonstratie

Vanuit de moslimgemeenschap is een tegendemonstratie aangekondigd voor de komst van de moskee. Zij willen vreedzaam demonstreren en de gemeente laten zien dat ze hun beloften na moeten komen. De organisator imam Ahmed bel Hassani (06-45738375) vanuit de moslimgemeenschap geeft aan vreedzaam te willen protesteren en heeft in de basis goede controle over de achterban. Bij ernstige provocaties zal dit mogelijk echter wel anders worden. De organisatie verwacht minimaal 600 personen. De organisatie wil in het zicht van de andere demonstratie demonstreren om te laten zien dat zij er ook zijn. Gemeente moet zijn belofte nakomen. Worden spandoeken meegenomen en megafoon om menigte toe te spreken.

Achtergrond info

De gemeente heeft een andere plek aangeboden om een jeugdcentrum neer te zetten. Dit jeugdcentrum zou niet aan de wensen voldoen en niet op juiste plaats liggen. De betreffende jeugdgroep zorgt vaker voor opstootjes en vernielingen met name rond de jaarwisseling. De afgelopen jaren zijn er tientallen auto's in brand gestoken, waaronder een politieauto. De wijkagenten hebben veel geïnvesteerd in de relatie met de jeugdgroep en dit lijkt zijn vruchten af te werpen. De demonstratie lijkt in die zin ook een vreedzame manier van protest. Wel is dit volgens

wijkagent een dunne lijn en is er niet veel nodig voor escalatie. Burgemeester vreest ongeregelde heden, maar plan van Moskee staat al jaren en gaat nu slechts volgende fase in.



Casus 4 asielzoekerscentrum

Algemene informatie

Is een kennisgeving binnengekomen voor een demonstratie op 26 juni van 15u-17u in de gemeente Veendam op het parkeerdek van het winkelcentrum. Het Doel van demonstratie is tegen de komst van een asielzoekerscentrum dat binnen de gemeente moet komen. De organisator dhr. Smit (0683621758) heeft aangegeven dat ze een dynamische demonstratie willen waarbij men wil lopen vanaf de plek waar asielzoekerscentrum moet komen naar het winkelcentrum wat dicht bij het gemeentehuis ligt. In de kennisgeving heeft men aangegeven dat men 700 deelnemers verwacht.

Het betreft een dynamische demonstratie waarbij men van locatie A (de plek waar asielzoekerscentrum moet komen) naar locatie B (plein voor het gemeentehuis) wil lopen. Deze verplaatsing is ongeveer 1,5 kilometer. Qua mobiliteit worden er op de route geen grote problemen verwacht de demonstratie komt wel langs het huis van de burgemeester.

Men wil een dynamische demonstratie waarbij een kar met geluidsinstallatie waar vanaf wordt gesproken. Eenmaal op het parkeerdek van het winkelcentrum wil men statisch vanaf de kar toespraken houden.

Op dit plein staat het zaterdag geregeld vol met auto's van winkelend publiek een aantal. Crowdmanagement technisch zou het moeten kunnen al zal een deel van het wikkkelend publiek elders moeten parkeren .

Het betreft een onervaren organisatie. Organisatie heeft toegezegd een tiental mensen aanwijzen als orde dienst.

Achtergrondinfo

Veendam is een gemeente waarvan een deel van de bevolking van nature een anti-overheids sentiment leeft. De plek waar het asielzoekerscentrum moet komen ligt tegen het gedeelte van het dorp waar dit antioverheid sentiment het meest leeft. Het "rijkere" gedeelte wordt weer eens ontzien volgens de bewoners zijn berichten die de wijkagent meekrijgt.

Uit een enquête van het plaatselijke suffertje is gebleken dat ongeveer 60% van de bevolking niet tegen de komst van het asielzoekerscentrum zou zijn. Het is maar om een betrekkelijk kleine groep

asielzoekers gaan voor een relatief korte periode. Vanuit de gemeente is gekeken naar een andere locatie maar op deze plek staat een leegstaand kantoorpand wat het beste geschikt is voor deze bestemming. De burgemeester heeft laten weten dat hij zich grote zorgen maakt over de demonstratie, ook omdat deze langs zijn huis gaat. Hij woont in een straat met veel gezinnen en jonge kinderen en is bang voor ongeregeligheden aldaar. Hij snapt het sentiment maar het ministerie en COA hebben een groot beroep op hem gedaan. Daarnaast heeft hij de persoonlijke overtuiging dat die mensen ergens moeten wonen. Hij voelt zich in deze gedachte gesteund door de genoemde enquête.

Route:



Eindlocatie/statische demo:



Vragenlijst na afloop serious game

Welke organisatievorm zou jij op basis van de informatie het beste vinden passen bij de casuïstiek van vandaag? Omcirkel wat van toepassing is

- 1) Pro-Palestina demo
 - a. Reguliere lijn
 - b. TDA
 - c. SGBO

- 2) Black Lives Matter demo

- a. Reguliere lijn
- b. TDA
- c. SGBO

3) Moskee op plaats van jeugdthunk

- a. Reguliere lijn
- b. TDA
- c. SGBO

4) Komst asielzoekerscentrum

- a. Reguliere lijn
- b. TDA
- c. SGBO

- Vond je de inzet bij de casuïstiek verantwoord?
- Zou je als er geen sprake is van schaarste van capaciteit meer personeel willen inzetten? Zo ja wat zou je extra in willen zetten en bij welke casus?
- Zou je als er sprake was van nog grotere schaarste af hebben gekund met het inzetten van minder personeel?