

**Incident beyond the incident  
Incidents are just beginnings  
Incidents are just beginnings**

Doctoraalscriptie van:  
J.M.Krombeen  
Examenummer: 273495  
Afstudeerdatum: 22 oktober 2004  
In opdracht van de Korpschef Politie Zeeland

Begeleid door:  
Dr. H.L.Klaassen  
Dr. A.Cachet

Bestuurskunde  
Faculteit der Sociale Wetenschappen

## Inhoudsopgave

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Voorwoord</b>  | <b>4</b>  |
| <b>Samenvatting</b>   | <b>6</b>  |
| <b>Summary</b>  | <b>7</b>  |
| <b>HOOFDSTUK 1 - Inleiding</b>                                | <b>8</b>  |
| 1.1 De context ... politie en evalueren grootschalig optreden | 9         |
| 1.2 Onderzoeksvraag   | 13        |
| 1.3 Afbakening opdracht                                       | 14        |
| 1.4 Gehanteerde onderzoeksmethode                             | 15        |
| 1.4.2 De onderzoeksopzet                                      | 16        |
| 1.4.3 Uitvoeren onderzoek                                     | 18        |
| 1.5 Opbouw van de scriptie                                    | 20        |
| <b>HOOFDSTUK 2 - Evaluatie is</b>                             | <b>22</b> |
| 2.1 De definitie  | 22        |
| 2.2 Evalueren vs. verantwoorden                               | 25        |
| 2.3 De methoden van verzamelen                                | 27        |
| 2.3.1 Drie in een   | 27        |
| 2.3.2 Van hard naar zacht                                     | 28        |
| 2.3.3 Raadplegen bronnen                                      | 28        |
| <b>HOOFDSTUK 3 - Soorten evaluaties</b>                       | <b>31</b> |
| 3.1 Naar gebruik  | 31        |
| 3.2 Naar tijd   | 31        |
| 3.3 Naar onderwerp  | 32        |
| 3.4 Naar de inhoud  | 35        |
| 3.4.1 De metende evaluatie                                    | 35        |
| 3.4.2 Beschrijvende evaluatie                                 | 35        |
| 3.4.3 Beoordelende evaluatie                                  | 35        |
| 3.4.4 Onderhandelde evaluatie                                 | 39        |
| <b>HOOFDSTUK 4 - Evalueren doet / moet ...</b>                | <b>41</b> |
| 4.1 Kenmerken van evalueren                                   | 41        |
| 4.2 Functie van evalueren                                     | 42        |
| 4.3 Eisen   | 46        |
| 4.3.1 Algemene eisen  | 46        |
| 4.3.2 Specifieke eisen  | 47        |
| 4.4 Evaluatieproces   | 48        |
| 4.4.1 Processen zijn  | 48        |
| 4.4.2 Black box   | 49        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>HOOFDSTUK 5 - Analyserende verbinding .....</b>  | <b>52</b> |
| 5.1 1 <sup>e</sup> analysemodel: het evaluatieformulier .....                             | 52        |
| 5.1.1 Transparantie.....  | 53        |
| 5.1.2 Validiteit.....   | 54        |
| 5.1.3 Gesloten vragen.....  | 54        |
| 5.1.4 Open vragen/ Opmerkingen .....  | 55        |
| 5.1.5 Geheel .....  | 55        |
| 5.2 2 <sup>e</sup> analysemodel: de procedure of procesbeschrijving en de verslagen ..... | 55        |
| 5.2.1 Aanleiding.....   | 56        |
| 5.2.2 Informatie verzamelen .....   | 56        |
| 5.2.3 Uitvoeren.....  | 57        |
| 5.2.4 Verslagleggen / verbeterpunten.....   | 58        |
| 5.3 3 <sup>e</sup> analysemodel: de interviews .....                                      | 59        |
| <br>  |           |
| <b>HOOFDSTUK 6 - Het product ... de analyseresultaten.....</b>                            | <b>60</b> |
| 6.1 Evaluatieformulieren.....   | 60        |
| 6.1.1 Transparantie.....  | 60        |
| 6.1.2 Validiteit.....   | 61        |
| 6.1.3 Gesloten vragen.....  | 61        |
| 6.1.4 Open vragen/ Opmerkingen .....  | 62        |
| 6.1.5 Geheel .....  | 62        |
| 6.2 Evaluatieprocedure .....  | 63        |
| 6.2.1 Aanleiding.....   | 63        |
| 6.2.2 Informatie verzamelen .....   | 64        |
| 6.2.3 Uitvoeren.....  | 66        |
| 6.2.4 Verslagleggen / verbeterpunten.....   | 67        |
| 6.2.5 Opvallende rol.....   | 67        |
| 6.3 Verslagen .....   | 68        |
| 6.3.1 Aanleiding .....  | 68        |
| 6.3.2 Informatie verzamelen .....   | 70        |
| 6.3.3 Uitvoeren.....  | 72        |
| 6.3.4 Verslagleggen / verbeterpunten.....   | 74        |
| 6.3.5 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing verslagen.....                       | 75        |
| 6.3.6 Wat verder opviel.....  | 76        |
| 6.4 Interviews.....   | 77        |
| 6.4.1 Voorbereiding organisatie .....   | 77        |
| 6.4.2 Voorbereiding evaluatoren.....  | 78        |
| 6.4.3 Voorbereiding verantwoording .....  | 78        |
| 6.4.4 Uitvoeren.....  | 79        |
| 6.4.5 Verslag .....   | 81        |
| 6.4.6 Uitkomsten .....  | 81        |
| 6.4.7 Wat verder opviel .....   | 83        |
| <br>  |           |
| <b>HOOFDSTUK 7 - (Eind)conclusies .....</b>   | <b>84</b> |
| 7.1 Conclusies samengebracht .....  | 84        |
| 7.2 Eindconclusie.....  | 85        |
| 7.3 Aanbevelingen .....   | 86        |

|                    |  |             |
|--------------------|--|-------------|
| <b>Bijlage 1.</b>  | <b>De opdracht .....</b>   | <b>87</b>   |
| <b>Bijlage 2.</b>  | <b>Referentie 18.....</b>  | <b>88</b>   |
| <b>Bijlage 3.</b>  | <b>Lijst met geïnterviewde personen.....</b>                             | <b>90</b>   |
| <b>Bijlage 4.</b>  | <b>De vragenlijst evaluatie grootschalig optreden - interviews .....</b> | <b>91</b>   |
| <b>Bijlage 5.</b>  | <b>Introductietekst – voor planning afspraak.....</b>                    | <b>94</b>   |
| <b>Bijlage 6.</b>  | <b>Brief ivm. opvragen documenten .....</b>                              | <b>95</b>   |
| <b>Bijlage 7.</b>  | <b>Overzicht deelname .....</b>  | <b>96</b>   |
| <b>Bijlage 8.</b>  | <b>Literatuur .....</b>  | <b>97</b>   |
| <b>Bijlage 9.</b>  | <b>Analyse evaluatieformulier .....</b>                                  | <b>102</b>  |
| <b>Bijlage 10.</b> | <b>Analyse evaluatieprocedure .....</b>                                  | <b>108</b>  |
| <b>Bijlage 11.</b> | <b>Analyse evaluatieverslagen .....</b>                                  | <b>110</b>  |
| <b>Bijlage 12.</b> | <b>Analyse interviews .....</b>  | <b>131</b>  |
| <b>Bijlage 13.</b> | <b>Verwijzingen.....</b>   | <b>1335</b> |

## Voorwoord

Het muziekstuk “Amarok” van Mike Oldfield eindigt met een imitatie van Margaret Thatcher door Janet Brown. Zij spreekt de volgende tekst uit:

*“Hello everyone. I suppose you think that nothing much is happening at the moment. Ah-ha-ha-ha-ha. Well, that's what I want to talk to you all about; endings. Now, endings normally happen at the end. But as we all know, endings are just beginnings. You know, once these things really get started, it's jolly hard to stop them again. However, as we have all come this far, I think, under the circumstances the best solution is that we all just keep going. Let's keep this going in sight, never an ending. Let's remember that this world wants fresh beginnings. I feel here, in this country, and throughout the world, we are crying out for beginnings, beginnings. We never want to hear this word "endings". I know we all want to sit down. I know you want to take it easy. Of course we're looking for the good. Of course we're looking for the fresh start”*

Naast de enorme impact die de muziek van Mike al jaren op mij heeft, spraken vier woorden mij aan “*endings are just beginning*”. Deze woorden kregen pas echt betekenis voor mij na de tegenslagen in de periode na 1991. Zoals bij de zoektocht naar wegen om verder te gaan na het verlies van mijn broertje René, het vinden van een nieuwe balans in het leven na de moeilijke levenstart van mijn jongste zoon Roar en het zoeken naar houvast na het onrecht dat mijn zoon Jerryt werd aangedaan.

“*Endings are just beginning*” raakte langzaam met mij vergroeid. Ook tijdens deze afgelopen twee jaren kwamen Mike’s muziek en zijn woorden mij vaak van pas. Op momenten dat het leren eenzaam was geworden, in fasen waarin ik het gevoel had dat ik tekort schoot thuis, bij familie, in het leren of op het werk en in ogenblikken van wanhoop en gebrek aan zelfvertrouwen.

Toch kijk ik terug op een mooie studieperiode aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Een periode die begon met een unieke kans en gelegenheid van de korpsleiding van Politie Zeeland en vooral Drs. Peter Prince. Een periode die heel nadrukkelijk begon in de zomer van 2002 voor mijn gezin en mij. Een eerste drempel was het halen van een Colloquium doctum met een voorbereiding van minder dan een week. Een grote gok, want de kans leek bijna eenmalig, maar dit toelatingsexamen is mede door de steun van dhr. Van Aalen en de Dr. E.P. Rutgers gehaald. Een periode waarvan ik begreep dat het een einde van een stuk sociaal leven was en het begin van discipline en doorzettingsvermogen.

Nog onwetend over de goede afloop van het toelatingsexamen en onwennig met zo vele onbekende en beginnende studenten, bracht ik de eerste avonden in de collegebanken door naast Eveline Riedé. Een studente waarmee ik de voorlaatste opdrachten van de studie volbracht.

Twee of drie maal in de week waren de wegen naar en van Rotterdam mijn domein of liever gezegd ons domein. Al snel hadden de Zeeland stud’s elkaar gevonden, wat weer een bijdrage was aan de empirie van de hypothese “ons bin zuunig”. Peter Brakman was een luisterend oor tot Middelburg. De reizen en gesprekken met mijn “automaat” Aline van Opdurp zijn het intensiefst geweest. We hebben veel kunnen en soms ook moeten delen. Door haar aanwezigheid was de intro en het slot van de colleges plezierig.

Een wezenlijke verandering in het tweede jaar was het schrijven van essays, referaten, boekbesprekingen en papers in plaats van tentamens. Alleen, maar even zo vaak in groepen, waarbij de pc’s, vingers tot het uiterste gingen en de mail zijn naam van snelwegpost eer aan deed en waarbij voor de afstemming in beelden en denken regelmatig sociale vaardigheden nodig waren. Ik ben blij dat Anja Jonker, Eveline Riedé, Carla Raben, Nicole Troisfontaine en Aline van Opdurp begrip en geduld konden opbrengen voor mijn gedrevenheid en perfectionisme.

In de winter 2003 - 2004 begon het nadenken over het afstudeeronderwerp. De eerste gedachte hierin sloot nauw aan bij mijn dagelijkse werk, het kwaliteitsstelsel, maar bood mij uiteindelijk te weinig uitdaging. Een uitdaging die ik wel zag in de uiteindelijke onderzoeksopdracht die betrekking had op het evalueren van grootschalig politieoptreden. Uit eindelijk bleek deze onderzoeksopdracht als groot voordeel te hebben dat ik gebruik kon maken van de (netwerk)kennis van Fup Goudswaard, korpschef van Politie Zeeland vanuit zijn portefeuillehouderschap Conflict- en Crisisbeheersing. Eenvoudig completeerde Fup de opdracht, zette hij mij op juiste sporen en zorgde hij voor open deuren. Maar vooral voor de ruimte in de uitvoering van het onderzoek die hij gaf en het daarmee samenhangend gevoel van vertrouwen, waren essentieel voor mij.

Naast de keuze van een opdrachtgever was ook de keuze voor de begeleider een eenvoudige, namelijk Dr. Henk Klaassen. Zijn uitdagende wijze van doceren, zijn gedrevenheid om net iets extra's te doen in de richting van de studenten door resultaten persoonlijk te willen bespreken en het gevoel een gelijke taal te spreken zonder het inhoudelijk altijd eens te zijn, maakte de keuze gemakkelijk. De tweede begeleider lag met de keuze voor het politieveld eigenlijk voor de hand in de persoon van Lex Cachet.

Naast deze twee begeleiders kwamen gelukkig al in één van de eerste interviews twee andere souffleurs op mijn weg, Dr. Otto Adang en Mr. Hans Bekkers. Hans hielp met het af te kaderen, sparren en bestuurlijk benaderen van de opdracht. Hans en Otto waren het ook die als geen ander het belang van mijn opdracht konden uitdrukken. Aan het eind van het gesprek met Otto had ik het gevoel virtueel het estafette stokje van hem te hebben overgenomen. Overgenomen van een man die al decennia lang pleit voor een gedegen evaluatie van grootschalig politieoptreden.

Het zat mij niet alleen mee voor wat betreft souffleurs, ook aan andere interviews bewaar ik positieve en warme herinneringen. Ontmoetingen met mensen die staan voor hun vak en taak en daar vanuit een grote betrokkenheid met kennis van zaken enthousiast over praten. Interviews die op voortreffelijke wijze waren geregeld door Marjolein Koers. Door haar planning was het mij mogelijk om in korte tijd een groot aantal interviews af te nemen. Interviews die samen met de documentatiestudie hebben geleid tot deze scriptie.

Tot deze scriptie had ik nooit kunnen komen zonder de acceptatie van de studie en de tijd die ik van mijn vrouw Trees en mijn zonen Jerryt en Roar nam. Zij hebben deze periode vaak de afwezigheid van hun man / vader moeten ervaren en de spanningen en sacherijnige buien moeten ondergaan als resultaten wegbleven of tegenvielen. Net als voor hen is het einde van deze studie enkel een begin, een begin met...

Op de kaft staat de acht afgebeeld. Een acht komt na zeven, het heilige getal van compleetheid en dus leidt acht het begin van een nieuwe cyclus in. Het is het getal van vernieuwing en wedergeboorte. Hét geluksgetal in China en Japan. Zo heb je de taoïstische 'Acht onsterfelijken'. Acht staat ook wel symbool voor kosmisch evenwicht. Na deze twee jaren heb ik het gevoel een vernieuwing te hebben doorgemaakt, een herontdekking van mezelf, iets dat mezelf weer in evenwicht heeft gebracht...

## Samenvatting

“Endings are just beginnings... staat voor een verandering. Deze titel is gekozen voor het aanduiden van de verandering, die met dit onderzoek is beoogd. Het zijn daarnaast vier woorden die de kern van evalueren raken en dus ook van het evalueren van grootschalig politieoptreden.

In de jaren tachtig van de vorige eeuw is door verschillende personen van binnen en buiten het politieveld aangedrongen op een verandering in de benadering van evalueren van grootschalig politieoptreden. Het accent van deze benadering komt te liggen bij het opbouwen van kennis over het grootschalig politieoptreden. Onderzoekers constateren in jaren negentig van de vorige eeuw, dat het ontbreekt aan systematische en wetenschappelijke evaluatieonderzoeken. Deze onderzoeken zijn essentieel bij het bereiken van deze benadering.

Dit onderzoek, waaraan een representatief deel van de Nederlandse politie een bijdrage heeft geleverd, gaat op zoek naar de manier waarop politiekorpsen in Nederland anno 2004 hun evaluaties vorm geven en de wijze waarop de daaruit voortkomende verbeteringen in organisatie worden doorgevoerd. De laatste onderzoeksvraag gericht op het in beeld brengen van de voorwaarden en eisen van evaluaties om de onderlinge vergelijking mogelijk te maken, grijpt terug naar het verleden en kijkt tegelijkertijd vooruit. Het kijkt terug naar het verleden door de constatering over te nemen dat een onderlinge vergelijking nodig is om een fase verder te komen in de (kennis)ontwikkeling. Het kijkt vooruit omdat in het antwoord mogelijkheden zitten voor politie Nederland om een verandering tot stand te brengen.

Het theoretisch concept voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen is allereerst gevonden in het formuleren van de definitie van evalueren. Aan de hand van deze definitie, ontstaan uit verschillende theoretische beschouwingen, komt het tot een vergelijk met het begrip verantwoorden. Verantwoorden vloeit voort uit het feit dat de politie een aantal wettelijke bevoegdheden hebben, zoals het hanteren van geweld. Zij mogen deze bevoegdheden gebruiken, maar hebben wel de verplichting om over dit gebruik verantwoording af te leggen aan het bevoegde gezag. De constatering is dat verantwoorden wezenlijk verschilt van evalueren is.

Tweede theoretische gedeelte is de beschrijving van de eisen die aan het wetenschappelijk onderzoek worden gesteld. Deze eisen leggen een basis voor de onderlinge vergelijking tussen de verschillende evaluaties. De eisen zijn het systematisch en gestructureerd; de toetsbaarheid; de betrouwbaarheid; de transparantie en collectieve verwerking; de accuraatheid; de onpartijdigheid, correctheid, integer en eerlijk; en het bewijs en de argumentatie. De eis van het systematisch en gestructureerd doen van onderzoek is verder uitgewerkt in een procesbeschrijving.

Op basis van deze eisen en de procesbeschrijving zijn analysemodellen gemaakt. Met deze analysemodellen zijn de binnengekomen evaluatieformulieren, -procedures en -verslagen en de interviewgegevens, geanalyseerd.

Dit leidt tot de conclusie dat binnen politie Nederland er nog geen basis ligt om tot onderlinge vergelijking te komen van evaluaties en dus ook niet om verder te kijken dan dat ene incident.

## Summary

“Endings are just beginnings”... means a change. This title has been chosen to indicate the change, which has been aimed at with this research. Moreover these four words are the core of evaluation and therefore also the evaluation large-scale police force action.

In the years eighty of the previous century is several persons at the inside and the outside of the Dutch police force wants to get a change in the approach of to evaluate of large-scale police force action. The emphasis of this approach is to build knowledge concerning large-scale police force action. Research workers observe in years ninety of the previous century, that there is a lack on systematic and scientific evaluation researches. These researches are essential at reaching this new approach.

This research, in which a representative part of Dutch police force has contributed, want to get a view of the manner on what police forces in the Netherlands at 2004 form their evaluations and on which from that the originating improvements in organisation become implemented. The last research question asked for the conditions and the requirements of evaluations to make the mutual comparison possible, reverts to the past and looks ahead at the same time. It looks back to the past by taking over that the observation mutual comparison necessary is a phase further in the (knowledge) development. It looks ahead because in the answer may contain the possibilities to achieve a change for police force the Netherlands in the present.

The theoretical concept for answering research questions have been found very first in formulating the definition of to evaluate. By means of this definition, arise from several theoretical considerations, reach it an agreement with the term to justify. To justify is the results of the legal power of the police force, such as using violence. They can use these powers, but have the obligation for concerning this use justification to take off to the competent authority. The observation is that to justify substantial differs from evaluates is.

Second theoretical part is the description of the requirements that to scientific research. These requirements is basic for the mutual comparison between the different evaluations. Requirements it have been structured systematically and; the checkable; the reliability; transparency and collective processing; the accuracy; impartiality, correct, soundly and honest; and with the proof and the argumentation. The requirement of systematic and structured research has been further developed in a process description.

On the basis of these requirements and process description an analysis models is made. With those analysis models the evaluation forms, - procedures and - covered and the interview data, has been analysed.

This leads to the conclusion that within the Netherlands police force there is no basis to reach a mutual comparison of evaluations and therefore also no look beyond the incident....



## HOOFDSTUK 1 - **Inleiding**

In de winter 2003 - 2004 begon het nadenken over de afstudeeropdracht. Hierbij formuleerde ik voor mezelf drie uitgangspunten die belangrijk waren bij de gedachtevorming over en de keuze van het onderzoeksobject. Dit was allereerst het uitgangspunt een object te nemen vanuit mijn eigen vakgebied, de politie. Niet omdat er geen andere buitenwereld zou bestaan, maar wel omdat mijn hart in het politievak ligt en me zelfs na 26 dienstjaren blijft boeien. Ten tweede wil ik met mijn opdracht een bijdrage leveren aan deze politie, klein of groot. Hierdoor was het noodzakelijk om aan te sluiten bij een (latente) behoefte in de organisatie. Het derde uitgangspunt is zelf iets leren van de opdracht, voornamelijk op het gebied van het uitvoeren van empirisch onderzoek, inclusief het aan de hand van modellen analyseren van gegevens.

Bij de zoektocht op basis van deze uitgangspunten kwamen elementen vanuit mijn werk bij elkaar. In de eerste plaats de uitkomsten van de 4 jaarlijkse audit bij de politiekorpsen. Deze audit door externen is onderdeel van het kwaliteitsstelsel dat de politie hanteert. Het kwaliteitsstelsel is gebaseerd op het Instituut Nederlandse Kwaliteit model dat vervlochten is met onder meer de Deming-circle of wel plan – do – check – act cyclus<sup>1</sup>. De landelijke uitkomst van de audit gaf aan dat veel politiekorpsen deze cyclus niet volledig afmaken. Voornamelijk in de overgang van de check (evaluatie of monitoringfase) naar de act fase of wel verbeter- of aanpassingsfase ontbreekt een koppeling.

Daarnaast leerde de ervaringen van deelname aan een rampenstaf van medio oktober 2002 en juli 2003 dat een interne evaluatie, door het ontbreken van structuur en helder geformuleerd evaluatie- of leerdoelen, slechts bestond uit het “napraten” over het incident.

Evalueren na een grootschalig politieoptreden is binnen politie Zeeland standaard. De omvang en de methode van evalueren is persoonsafhankelijk. Evaluaties en uiteindelijk de verslagen kennen daardoor een grote variëteit met een geringe informatieve waarde voor buitenstaanders. Mede hierdoor is het verslag het eindpunt geworden van de evaluatie. Kortom de gebruikswaarde is gering.

Het laatste element komt voort uit een gesprek met een collega uit Noord-Brabant over de 2<sup>e</sup> Bossche rellen, die op dinsdagavond 12 augustus 2003 omstreeks 23.00 uur ontstonden in de omgeving van het Winkelcentrum de Ploossche Hof te 's-Hertogenbosch. Dit gesprek bracht de verschillende elementen bijeen. Hij zei: “uit de evaluatie is naar voren gekomen dat dezelfde fouten waren gemaakt als de vorige keer.”

Dit gesprek is uiteindelijk de trigger geweest om ‘evalueren’ en ‘leren’ gekoppeld aan grootschalig politieoptreden centraal te stellen in het onderzoek.

Op basis van deze koppeling formuleerde Fup Goudswaard, korpschef van Politie Zeeland en tevens portefeuillehouder Conflict- en Crisisbeheersing in de raad van hoofdcommissarissen, zijn behoefte aan inzicht in de wijze van evalueren en leren na grootschalig politieoptreden binnen politie Nederland. Dit inzicht heeft hij nodig om een groei in kennis over grootschalig politieoptreden mogelijk te maken. Anderzijds wil hij de uitkomsten benutten voor de ontwikkeling van evaluatie-instrument in het Zeeuwse politiekorps. De constructie dat hij optreedt als opdrachtgever, is dan ook een logische. Dit markeert tevens het begin van dit onderzoek.

## 1.1 De context ... politie en evalueren grootschalig optreden

Hoewel in de opdracht evalueren, leren en grootschalig optreden gemakkelijk gekoppeld waren, blijkt het lastig wetenschappelijke literatuur hierover te vinden en dat is al decennia lang zo. “In Nederland hebben Dijkhuis (1982) en Adang (1990) aandacht gevraagd voor het gebrek aan systematische evaluaties na openbare-orde incidenten. Hetzelfde werd overigens al sinds 1966 naar voren gebracht door diverse werkgroepen op politiegebied (Adang 1990).”<sup>2</sup> Wat auteurs niet zeggen is dat er geen evaluaties zijn, maar beiden houden wel een pleidooi voor het meer wetenschappelijk benaderen van de evaluaties en de uitkomsten.

Dit pleidooi klinkt ook binnen politie. Zo constateert Peter IJzerman, in die tijd commissaris van gemeentepolitie Enschede en lid van de staf die verantwoordelijk was voor het politieoptreden bij een demonstratie van de UC-fabrieken in Almelo, in het Algemeen Politieblad van 1982. Hij zei dat “Het – helaas – nog steeds niet [is] gelukt om in een dringende behoefte aan een landelijk evaluatieplatform te voorzien; geen instituut om aanwijzingen te geven of tot een centralistische benadering te komen, maar een mogelijkheid om ervaringen uit te wisselen, te evalueren wat effecten van bepaalde tactieken en technieken zijn e.d. Elk grootschalig optreden wordt tot dusver te veel als een incident op zichzelf beschouwd, waarbij in belangrijke mate wordt voorbijgegaan aan het feit dat de afhandelingfase van het ene incident in wezen de voorbereidingsfase is van het volgende.”<sup>3</sup>

In de jaren daarna ontwikkelde het Politie Instituut Openbare Orde en Veiligheid, dat onder meer de Mobiele Eenheid opleiding verzorgt, een informatie- en documentatiecentrum. Toch was deze impuls onvoldoende om kwalitatieve- en gefundeerde informatie te verwerven voor de leerprocessen binnen politie. Als reactie hierop kondigde de minister van Binnenlandse Zaken de Tweede Kamer in 1993 aan met voorstellen te komen om: “met het bevoegd gezag en de korpsbeheerders af te spreken dat voortaan na ieder grootschalig politieoptreden, waarbij door politie geweld is aangewend, een (openbare) evaluatie zal plaatsvinden.” Zij voegde later de daad bij het woord door in de Regeling Mobiele Eenheid, maart 1994 nr. EA94/4900, dit voorschrift op te nemen. Op grond van deze regeling stelt “de burgemeester in overleg met de officier van justitie na afloop van een grootschalig optreden een rapport op en verzendt dit na tussenkomst van de korpsbeheerder aan de minister.”<sup>4</sup>

Telefonisch vertelt een beleidsmedewerkster van het Ministerie van Binnenlandse zaken op 13 juli 2004 dat het aantal ingezonden rapporten over de afgelopen jaren minimaal is; dat het Ministerie “deze regelgeving niet handhaaft en voornemens is om bij de komende wijziging van de regeling het betreffende artikel te laten vervallen”; en dat in 2001 éénmalig een meta-evaluatie is uitgevoerd.

Deze meta-evaluatie op basis van zeven rapporten is uitgevoerd door een werkgroep die het volgende constateert: “...de evaluatierapporten zijn niet goed met elkaar te vergelijken. De evaluaties zijn niet opgebouwd volgens een vast stramien. De onderhavige evaluatierapporten maken ook niet duidelijk of de relevante referenties uit het Referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing politie versie 1999 op een juiste wijze zijn gehanteerd. (...) Ook het doel van de evaluatie lijkt nogal wisselend te zijn. (...) verantwoording achteraf of is men op zoek naar eventuele leerpunten uit het optreden en dient de evaluatie daarmee het leerproces?”<sup>5</sup>

Later constateert deze werkgroep: “Tevens zouden er bepaalde richtlijnen gegeven kunnen worden die de uitkomsten van de verschillende evaluaties vergelijkbaar kunnen maken.”<sup>6</sup> De werkgroep constateert dat er veel externen actief zijn op gebied van evaluatie. De werkgroep adviseert om “tot het moment waarop in het Referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing een standaard evaluatie is opgenomen, de leeswijzer wordt gehanteerd om evaluaties op te stellen dan wel evaluaties te beoordelen door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties of het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing.”<sup>7</sup>

Het verwijderen van het bewuste artikel uit de Regeling Mobiele Eenheid gebeurt in een tijd dat de politie te maken heeft met een sterk veranderde maatschappij waarin normen en waarden veranderen, met nieuwe vormen van criminaliteit, vervagende gebiedsgrenzen, complexere netwerken tussen criminelen, enzovoorts. “De afstand tussen politie en maatschappij allengs kleiner is geworden en de relatie tussen beide meer veelvorming en complexer is geworden.”<sup>8</sup>

Complexer door veranderde relaties van politie met de maatschappij en hun andere rol als onderdeel van de gewijzigde verhoudingen tussen de burger en de overheid in het algemeen. Cachet en Versteegh (1999) constateren dat de scheidslijnen tussen beiden vervagen en dus het overheidsgezag verandert. In dergelijke omstandigheden voldoen bestaande bronnen niet meer en er zijn aanvullende bronnen nodig, wordt in adviezen aan de regering geconstateerd.<sup>9</sup>

Daarnaast verdwijnt het artikel in een periode waarin een maatschappelijke legitimatie, of wel de steun vanuit de samenleving en politiek voor het optreden van politie, verbonden is aan veranderde en hogere eisen vanuit de samenleving over het functioneren van de overheid en dus van politie. Hogere eisen aangaande transparantie over gekozen prioriteiten en behaalde doelstellingen, die vooral na de aanslagen in Amerika en de opkomst van Pim Fortuijn sterker zijn geworden. Veiligheidsvraagstuk was mede daarom bij de verkiezingen in 2002 één van de prioriteiten op politieke agenda.<sup>10</sup>

En veiligheid is een prioriteit gebleven door de terroristische dreiging in de afgelopen periode, waarmee de betekenis van veiligheid sinds 11 september 2001 veranderd is. Latente veiligheid heeft plaatsgemaakt voor een permanente dreiging. De aanwezigheid van deze dreiging heeft de klassieke tweedeling tussen interne en externe veiligheid doorbroken. Dit genereert een nieuwe veiligheidsbehoefte die verder gaat dan de huidige. In deze veiligheidsbehoefte schuilt een onmiskenbare paradox: teneinde de liberale vrijheid te vieren dient zij te worden begrensd.<sup>11</sup>

Naast deze maatschappelijke druk heeft onder andere de komst van de informatiemaatschappij gevolgen voor de overheid en dus politie. (Bovens - 2003) Deze gevolgen zijn de hoge snelheid van uitwisseling van informatie, de deterritorialisering, het vervagen van de territoriale grenzen tussen staten en continenten; de turbulentie, de hoge opeenvolging van veranderingen in technieken en toepassingen; de horizontalisering, informatiemogelijkheden verkleinen de kloof tussen overheid en burger; de dematerialisering, het loskomen van informatie van zijn plaats en zijn drager, zoals papier<sup>12</sup>. Infodrome (2001) somt daarnaast vernetwerking, het doorbreken van hiërarchische en gescheiden organisatiepatronen, en vervlechting, of wel het vervagen van de grenzen tussen publiek en privaat als gevolgen voor de overheid<sup>13</sup>. Een uiting van deze verandering is het via de digitale weg organiseren en regisseren van een treffen tussen voetbalsupporters. Het reactieve karakter van het politietoedreden blijft hierdoor minimaal in stand.

Dit reactieve karakter ziet Braun (1999) naast de complexiteit van de politietaak als belangrijkste belemmering voor een goede sturing binnen politie. In haar antropologische studie naar de sturing binnen Politie Kennemerland, komt zij tot de conclusie dat: “Activiteiten binnen het politiewerk niet routinematig en moeilijk meetbaar zijn, doelstellingen dubbelzinnig zijn en er sprake is van onbekende effecten van interventies op de werkprocessen.”<sup>14</sup>

In deze hiervoor geschetste maatschappij is het voor de politie van belang dat zij minimaal inzicht, overzicht en doorzicht heeft in haar eigen functioneren. Dit geldt zeker voor (grootschalig) optreden omdat haar kwetsbaarheid hierbij groot is.<sup>15</sup> Ook Adang (2002) komt tot deze conclusie en geeft aan dat een “verdere professionalisering, verbetering en aanpassing van professionele vermogens, van professionele beroepsbeoefenaren daarom vereist is. Expliciete formulering en erkenning van een eigen beroepsdomein in de vorm van politiekunde is daartoe geboden. Politiekunde als erkend beroepsdomein van kennis en kunde om politiefunctie te vervullen is niet denkbaar zonder wetenschappelijk onderzoek.”<sup>16</sup>

Binnen de ontwikkeling van het vernieuwde politieonderwijs zijn de eerste stappen gezet, door meer aandacht voor het evalueren en het opzetten van kenniscentra. Zo krijgen de cursisten Politiekunde op bachelorniveau rondom grootschalig politietoedreden twee proeven van bekwaamheid aangeboden met als doel om onder meer een evaluatie uit te voeren.

En er zijn meer spelers op het speelveld. Zo liggen er wetenschappelijke studies van onder meer het COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement (COT), Beleidsonderzoek & -Advies B.V., Universiteit Twente – Instituut voor Maatschappelijke Veiligheidsvraagstukken en Otto Adang en Christine Cuvelier.

Daarnaast schreven de gezamenlijke inspecties van de ministeries, waaronder de Inspectie Openbare Orde en Veiligheid van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties onderzoeksrapportages over het overheidsoptreden bij de rampen in Enschede en Volendam. Naast de inspectie zijn andere actoren actief om het functioneren van de politie onder de loep nemen, zoals de Nationale Ombudsman en de rijksrecherche. Een korte beschrijving.

#### *Inspectie Openbare Orde en Veiligheid*

Artikel 53a van Politiewet 1993 geeft aan de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties bevoegdheid om met het oog op een goede taakuitvoering door Politie en een doelmatig en effectief beheer van de politiekorpsen bepaalde gedefinieerde aspecten te toetsen of onderzoek naar te verrichten is een voorbeeld van deze formele reden. Het uitvoeren van deze bevoegdheid is deels wettelijk opgedragen aan de Inspectie Openbare Orde en Veiligheid. De onderzoeken van deze Inspectie hebben voor een deel betrekking op ingrijpende gebeurtenissen waarbij politie betrokken is, indien daar in bijzondere gevallen reden toe is.<sup>17</sup> Voor een ander deel zijn (beleids)onderzoeken terug te vinden in het nu geldende Organisatiebesluit directoraat-generaal Openbare Orde en Veiligheid.

Jaarlijks zendt de Inspectie Openbare Orde en Veiligheid haar werkplan aan de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, die de keuze voor deze onderzoeken voorlegt aan de Tweede Kamer. Deze keuzen uit dit werkplan kunnen betrekking hebben op het “doorvoeren van verbeteringen”, met andere woorden ‘wat is er van de aanbevelingen in het verleden terechtgekomen?’ Aanbevelingen uit een onderzoek zijn altijd geadresseerd aan hetzij de Minister, koepelorganisaties of korpsen. “In tegenstelling tot de Algemene rekenkamer die alleen kijkt naar de uitvoering van de toezeggingen van de Minister, kijken wij dan wat er van alle aanbevelingen is gerealiseerd.” zei René Husmann, hoofd Inspectie Openbare Orde en Veiligheid in interview van 9 augustus 2004.

#### *De Nationale Ombudsman*

De derde actor die een rol in het speelveld van de evaluatie kan spelen is het bureau van de Nationale Ombudsman. Nationale Ombudsman biedt de burgers een aanvullende rechtsbescherming ten opzichte van het overheidsoptreden en heeft daarom een onafhankelijke positie.

Dit bureau doet kort gezegd onderzoek naar gedragingen van bestuursorganen en het geven van een oordeel over deze gedragingen. Het individuele optreden van een politieambtenaar is een optreden van een bestuursorgaan. Binnen dit bureau is een afzonderlijke afdeling voor politie en justitie. Dit heeft voornamelijk te maken met het feit dat naast de bestuursrechtelijke component, het strafrechtelijke aspect een rol speelt bij de beoordeling van de verzoekschriften.

De hoeveelheid verzoekschriften uit de sectoren politie en justitie, die de Nationale Ombudsman bereiken, bedragen ongeveer 10%. “Het aantal in 2003 ontvangen verzoekschriften op het terrein van de politie bedroeg 1059, een daling van ruim 17% ten opzichte van 2002 (1279).”<sup>18</sup>

De eerste vraag die de Nationale Ombudsman zich in een onderzoek stelt is of zij de bevoegdheid heeft om het verzoekschrift te behandelen. Eén van de eisen die daarbij een rol speelt is de kenbaarheidvereiste. Dit betekent dat eerst het bestuursorgaan tegen wie klacht is gericht in de gelegenheid moet zijn gesteld om deze te behandelen.

#### *Rijksrecherche*

De eerste actor die regelmatig het politieoptreden onder de loep neemt is de Rijksrecherche. Dit geldt ook voor grootschalig politieoptreden, zoals het collectief trekken van het vuurwapen door de politie op de Coolsingel bij de kampioensfeesten van Feijenoord in 1999.

De Rijksrecherche is ingesteld op grond van artikel 43 jo. 4 van Politiewet 1993 en is van oudsher een opsporingsinstantie die zich richt op een selectie van strafbare feiten gepleegd door (semi)overheidsfunctionarissen. Vaak bevatten deze onderzoeken een integriteitaspect, zoals corruptie. Sinds 1997 is de inschakeling van de rijksrecherche bij corruptieonderzoeken zelfs verplicht.<sup>19</sup>

De Rijksrecherche verricht feiten- en opsporingsonderzoeken. Het feitenonderzoek is bedoeld om de feiten op een rij te zetten. In dit onderzoek is er een verband tussen gedragingen van (semi)overheidsfunctionarissen en strafrechtelijk of strafvorderlijk aspecten. Dit onderzoek kan al draaien zonder een redelijk vermoeden van schuld. De rechercheur ontbeert in dit feitenonderzoek opsporingsbevoegdheden. Dit feitenonderzoek kan overgaan in een opsporingsonderzoek naar een misdrijf. De resultaten van een feitenonderzoek en / of een opsporingsonderzoek kan de korpsbeheerder i.c. korpschef, met toestemming van het Openbaar Ministerie (OM), gebruiken bij een disciplinair onderzoek.

De Rijksrecherche is de afgelopen jaren op breed terrein ingezet. Dit heeft in 2000 geleid tot een heroriëntatie op de Rijksrecherche in het onderzoeksrapport 'Naar gerichte inzet en sturing'.<sup>20</sup> Mede op basis hiervan heeft het College van procureurs-generaal, de instantie die het bevoegd gezag vormt van de Rijksrecherche, een aanwijzing gemaakt.

”Doel van deze aanwijzing is dat de Rijksrecherche vooral opereert op het terrein van strafbare gedragingen die daadwerkelijk de integriteit van de rechtspleging en de integriteit van het openbaar bestuur raken.”<sup>21</sup> Voor de inzet van de Rijksrecherche gelden in beginsel drie algemene uitgangspunten:

1. Rijksrechercheonderzoeken moeten zich richten op functionarissen in dienst van de overheid (incl. Semi-overheid);
2. Het moet bij rijksrechercheonderzoeken gaan om een mogelijk gepleegd strafbaar feit dat, redelijkerwijs te verwachten, de integriteit van het functioneren van de overheid kan aantasten;
3. Inzet van de rijksrecherche is aan de orde indien naar de gedraging een onderzoek moet worden ingesteld dat niet alleen onpartijdig is, maar waarbij zelfs de schijn van partijdigheid moet worden vermeden.”<sup>22</sup>

#### *Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing*

Binnen en vanuit de politie opereert sinds eind 1999 het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing. Dit expertisecentrum is ondergebracht bij het Politie Instituut Openbare orde en Gevaarsbeheersing van de politieacademie en is gekoppeld aan de portefeuillehouder Conflict- en Crisisbeheersing van de Raad van Hoofdcommissarissen. Op een site van politie kennisnet heeft het expertisecentrum aangegeven dat zij “informatie, kennis en ervaring op het gebied van grootschalig en bijzonder optreden verzamelt, verwerkt en onderzoekt en beschikbaar stelt aan de korpsen. Het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing is verantwoordelijk voor het onderhoud en het beheer van het Referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing.”

Dit Referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing vindt zijn oorsprong in het initiatief om tot een landelijk dekkend netwerk / platform op gebied van Conflict- en Crisisbeheersing te komen binnen Politieregio's. In 1999 verschijnt het eerste Referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing dat een hulpmiddel is voor politiekorpsen “om tot een betere preparatie te komen op het vlak van Conflict- en Crisisbeheersing.”<sup>23</sup> Na het verschijnen van dit Referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing is Nederland geconfronteerd met verschillende calamiteiten, zoals de Vuurwerkkramp in Enschede, de Cafébrand in Volendam en de aanslagen in de VS op 11 september 2001; verstoringen van de openbare orde, zoals “De Bossche avonden”; en omvangrijke hulpverleningsacties, zoals Dance Valley 2001. “Deze incidenten hebben het denken over en het prepareren op grootschalige optredens in het kader van Conflict- en Crisisbeheersing binnen de Nederlandse politie sterk beïnvloed.”<sup>24</sup>

Deze nieuwe inzichten leiden tot een vervolg op de uitgave van Referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing 1999. Het nieuwe Referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing in 2002 brengt onder andere meer evenwicht tussen de referenties onderling en de normering aan. “Medio 2001 is het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing gestart met het verzamelen van relevante evaluaties en onderzoeksrapporten van grootschalige incidenten, regionale en landelijke beleidsdocumenten, discussienota's, onderzoeken enzovoorts. Deze informatie is verdeeld over de drie domeinen, waarna een leesgroep van regionale vertegenwoordigers per document en per domein de relevantie hebben aangegeven. Een landelijke strategiegroep beoordeelde vervolgens welke informatie hieruit meegenomen diende te worden in het nieuwe Referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing.”<sup>25</sup>

Op zich is deze poging om tot normeringen te komen een loffelijk streven, maar ook opmerkelijk omdat het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing zitting had in de werkgroep die de meta-evaluatie van Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties uitvoerde. Deze werkgroep concludeert dat “de evaluatierapporten niet goed met elkaar te vergelijken zijn (...) niet opgebouwd zijn volgens een vast stramien.”

Niettemin levert de landelijke projectgroep medio september 2004 de uitwerkingen van 28 referenties uit het Referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing 2002 op, inclusief nummer 18 die gaat over “evaluatie en verantwoording”.

Verantwoording is een aspect gekoppeld aan het gezag over de politie. Verantwoording is ook het proces dat onder de invloed van de media, zich steeds meer afspeelt in het hart van het politieke bestel. “Daardoor krijgen verantwoordingsprocessen meer betekenis, en in het verlengde daarvan alle denkbare methoden en technieken die voor dergelijke processen dienstig zijn: evaluaties, visitaties, inspecties en onderzoeken.”<sup>26</sup>

Kortom er zijn voldoende maatschappelijke factoren aanwezig die een gedegen evaluatieonderzoek rechtvaardigen of noodzakelijk maken. In de rechtvaardiging gaat het in de eerste plaats om de noodzaak verder te komen dan inzicht in een enkelvoudig politieoptreden, wat niet mogelijk is door het ontbreken van een onderlinge vergelijking.

Ten tweede neemt de maatschappelijk druk op het functioneren van de politie toe, wat leidt tot een meer openlijk politiek debat. Een debat dat aan waarde wint als het op basis van deugdelijke informatie wordt gevoerd.

## 1.2 Onderzoeksvraag

Het vorige hoofdstuk geeft een beeld van een politie, die met haar complexe en reactieve taak, opereert in een veranderende en ingewikkelde maatschappij waarin een permanente dreiging is tegen de veiligheid. Bepleit is dat deze maatschappelijk situatie meer inzicht, overzicht en doorzicht vereist en dus meer op wetenschappelijke leest gestoelde evaluatieonderzoeken naar (grootschalig) politieoptreden vraagt. Dergelijke onderzoeken, is de constatering uit het verleden, ontbraken binnen politie. Het is een speelveld waar tot nu toe in hoofdzaak externen actief zijn, constateert ook het Ministerie van Binnenlandse Zaken in 2001. Daarnaast is de constatering dat de evaluatieonderzoeken voornamelijk gekoppeld zijn aan individuele incidenten.

Bovenstaande leidt tot de vaststelling dat de veranderingen aangaande Conflict- en Crisisbeheersing tot op heden zijn gedicteerd door een enkel incident en / of persoonlijke voorkeuren. Dit is opmerkelijk omdat politie veel energie in de voorbereiding van haar optreden steekt en dus nauwelijks oog heeft voor het vervolg of de waarde van dat optreden voor de toekomst. Deze conclusie ligt in de lijn van de aangehaalde constatering van Peter IJzerman uit 1982.

Zoals al geschreven is, wil de opdrachtgever aan het eind van het onderzoek inzicht hebben in de wijze van evalueren van grootschalig politieoptreden binnen politie Nederland, met als doel om verder in de ontwikkeling van kennis over grootschalig politieoptreden te komen.

Evaluatie betekent letterlijk ‘waardeschatting’ of ‘vaststellen wat iets waard is’. Evaluatie concentreert zich dus op het vaststellen van de waarde van beleid, een operatie, een prestatie of een effect. Dit betekent dat evaluatie in essentie een ruim begrip is met vele toepassing mogelijkheden en varianten. De eerste vraag die hieruit te formuleren is, luidt:

*Onderzoeksvraag 1: Welke evaluatievormen zijn bij de 25 regionale politiekorpsen en het Korps Landelijke politiediensten te onderscheiden?*

Deze vraag levert als uitkomst inzicht, doorzicht en overzicht op over de wijze van evaluatie. De deelvragen die de uitkomsten op de onderzoeksvraag verrijken zijn:

1. *Wat heeft het korps over het evalueren van grootschalig politieoptreden geformuleerd?*
2. *Wat is de methode of vorm de korpsen bij evalueren hanteren?*
3. *Welke aspecten van het optreden worden meegenomen in de evaluatie?*

Deze uitkomst is de basis voor de opdracht, maar niet het doel. Het doel van de opdracht is om tot kennis te komen over grootschalig optreden of anders gezegd verder te komen dan alleen inzicht in het optreden van het incident. De vraag die hierbij naar boven komt is of dit beeld van het verleden nog klopt. Kortom hoe verloopt het proces na de evaluatie. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

*Onderzoeksvraag 2: Op welke wijze zijn de verbeterpunten uit evaluaties van grootschalig politieoptreden doorgevoerd binnen de organisatie?*

De uitkomst op deze vraag geeft informatie over de besluitvorming en borging van de leermomenten uit eerdere optredens. Deelvragen die het beeld kunnen aanvullen zijn onder meer:

1. *Hoe vindt de besluitvorming plaats rondom de verbeterpunten?*
2. *Op welke wijze volgt de leiding de voortgang van de implementatie van de verbeterpunten?*
3. *Op welke wijze worden de verbeterpunten geborgd?*
4. *Wat zijn concrete resultaten?*

Los van de uitkomsten is in de vorige paragraaf betoogd, dat het noodzakelijk is om systematische en meer wetenschappelijke wijze evaluatieonderzoeken te verrichten om inderdaad verder te kijken dan alleen het incident. Hiervoor is het van belang dat de onderlinge vergelijking tot de mogelijkheden gaat behoren. Dit leidt tot de derde onderzoeksvraag.

*Onderzoeksvraag 3: Aan welke voorwaarden en eisen moeten de evaluaties van grootschalig politieoptreden voldoen om tot een onderlinge vergelijking te komen?*

Deze voorwaarden en eisen hebben betrekking op de uitvoering van de evaluatie, de inhoud, het evaluatieproces en het resultaat. De onderzoeksvragen hebben betrekking op de methode van de evaluatie gekoppeld aan grootschalig politieoptreden, maar gaan niet in op de inhoudelijkheid van dit politieoptreden. Toch is het van belang om dit begrip af te baken en nader toe te lichten.

### 1.3 Afbakening opdracht

Het begrip grootschalig politieoptreden kent minder verscheidenheid en is minder omvangrijk dan evalueren en verbeteren. Toch is een afbakening in het kader van deze opdracht belangrijk. Deze afbakening komt in deze paragraaf aan de orde.

Wat is nu precies een grootschalig politieoptreden of zoals het in het vakjargon heet GBO - Grootschalig en Bijzonder politieOptreden? Grootschalig optreden is elk optreden waarvoor tijdelijke organisatie is opgebouwd naast de bestaande organisatie, om van daaruit de aanpak van het incident of de gebeurtenis te coördineren voor het bevoegd gezag. Deze definitie is onder meer afgeleid van artikel 7 van Politiewet 1993.

In deze definitie is het begrip gezag terug te vinden. Gezag is nauw verbonden met de politietaak (artikel 2 van Politiewet 1993). In de taak staat onder meer het “daadwerkelijke handhaven van de rechtsorde”. Dit handhaven en het daarmee verbonden gezag, is gesplitst in het handhaven van de openbare orde en het handhaven van de rechtsorde.<sup>27</sup>

Deze scriptie laat het grootschalig politieoptreden op het gebied van de rechtsorde of eenvoudiger gezegd de opsporing, in principe buiten beschouwing. Reden hiervoor is dat, in het kader van het Aanpak Bedrijfsvoering Recherche Informatiehuishouding en Opleidingen, landelijk eind 2003 een proces is geïmplementeerd, het Kwaliteitsinstrument Opsporing en Vervolging. Dit instrument evalueert het grootschalige recherche onderzoek door het uitzetten en verwerken enquêtes tijdens en aan het eind. De eerste ervaringen van dit instrument komen nu, augustus 2004, pas goed in beeld. Tweede reden is dat een dergelijk onderzoek gaat over twee verschillende politiediensten en gezagstructuren. Ten derde is het opschalen naar een afzonderlijke organisatiestructuur anders vorm gegeven dan op gebied van de Conflict- en Crisisbeheersing.

Deze scriptie zet de focus op Conflict- en Crisisbeheersing en dus de openbare orde. Deze “openbare orde raakt één van de kerntaken van de overheid: de directe bescherming van de levens en de goederen van de burgers. Een falend politie-, bestuurs- of justitieapparaat rond grootschalige orde verstoringen heeft verstrekkende gevolgen voor zowel direct betrokkenen als voor de legitimatie van de overheid.”<sup>28</sup>

Deze verstrekende gevolgen worden verder vergroot doordat de handelingsvrijheden bij het handhaven van de openbare orde ruim zijn en de voorspelbaarheid van de feitelijke handelingen van politiemensen gering is.

Factoren die deze handelingsvrijheid beïnvloeden zijn in de eerste plaats het wettelijk kader en de beleidlijnen, de tolerantiegrenzen of nog concreter de bevelen van het gezag i.c. de burgemeester (artikel 12 van Politiewet 1993). Ten tweede hebben de beginselen van het Europees recht, de grondrechten en het politierecht, zoals de beginselen van redelijkheid, gematigdheid, subsidiariteit en proportionaliteit, invloed op de handelingsvrijheden. Als laatste invloed komt voort uit de vaagheid van de opdracht en de onbepaaldheid van de instrumenten<sup>29</sup>.

Verschuivingen in de maatschappelijk waardering van deze factoren zorgen voor een lange geschiedenis met de nodige veranderingen. Een geschiedenis die feitelijk begint in de jaren 60 van de vorige eeuw. Met het huwelijk van toen nog prinses Beatrix met prins Claus op 19 maart 1966 als markerings van het begin van een forse evolutie. In nog geen twee decennia veranderde beelden van politiemensen in zijspan die demonstranten achterna reden op de Dam naar een gecoördineerd optreden compleet met een eigen staforganisatie.<sup>30</sup> Een evolutie die onder meer het gevolg was van de doorontwikkeling naar aanleiding van het rapport ‘Democratie en Geweld’ uit 1981 van de Wetenschappelijk Raad voor het Regeringsbeleid. Uit deze doorontwikkeling verscheen het zogenaamde Warnsveldrapport dat een model bevatte voor optreden in grootschalig verband en een daarop toegesneden organisatiestructuur.<sup>31</sup> Dit model met organisatiestructuur kregen in de jaren erna vorm. Er reeks van wijzigingen volgde daarna.

De laatste wijziging op het gebied van de organisatie, de structuur en de processen, zijn de referenties uit het Referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing. Dit referentiekader zag het licht na de vele rampen in Nederland, in het bijzonder de Vuurwerkramp in Enschede op 13 mei 2000 en de brand in Volendam op 1 januari 2001.

B.R. Visser, voormalig portefeuillehouder Conflict- en Crisisbeheersing binnen de Raad van Hoofdcommissarissen, schreef in april 2002: “Zonder crises, leer je geen crises te beheersen”. Wat dat betreft hebben wij de afgelopen periode veel kunnen leren. Achter de woorden Dakota, Hercules, EK, Millennium, Enschede, Den Bosch, Volendam en nu ook 11 september 2001 gaat een wereld aan ervaringen schuil. “De bereidheid om te leren en te investeren in het onderwerp Conflict- en Crisisbeheersing hangt nauw samen met de indringendheid van de ervaringen en is als een gevolg hiervan sterk gestegen.”<sup>32</sup>

Een van de referenties, nummer 18, heeft betrekking op evalueren en verantwoording. Deze luidt: “Korpsen evalueren ieder grootschalig en bijzonder optreden inzake openbare orde, rampenbestrijding en grootschalige opsporing conform de landelijke regeling en leggen verantwoording af aan het bevoegd gezag.” De volledige tekst is opgenomen in bijlage 2.

Kortom de scriptie heeft betrekking op grootschalig politieoptreden op gebied van Conflict- en Crisisbeheersing c.q. openbare orde, een terrein waarop de laatste decennia volop veranderingen zichtbaar zijn.

#### *1.4 Gehanteerde onderzoeksmethode*

Na de afbakening van het onderzoeksgebied introduceert deze paragraaf de gekozen en gehanteerde onderzoeksmethode. Het geeft inzicht in de verschillende onderzoeksfases, namelijk de voorbereidingen op het onderzoek, het bepalen van de onderzoeksopzet, het uitvoeren van het onderzoek en de verwerking van de gegevens of wel de gehanteerde analysemethode.

Bij de formulering van de opdracht is een plan van aanpak gevoegd (zie bijlage 1) met de verschillende processtappen van het onderzoek, namelijk:

- Het verzamelen van de informatie als voorbereiding op het onderzoek;
- Bepalen van de wijze waarop het onderzoek uitgevoerd gaat worden;
- Uitvoeren van het onderzoek;
- Opstellen van rapportage.



## A. Informatie verzameling

De eerste stap is het verzamelen van de benodigde informatie die in dit onderzoek in drie gedeeltes uiteenvalt, namelijk de theoretische achtergronden over evalueren, het wettelijk kader en de specifieke informatie over grootschalig politietoetreden.

Begonnen is met laatstgenoemde informatie. Naast de aanwezige informatie en kennis vanuit eigen opleidingen en de praktijk, is binnen en buiten politie Zeeland gekeken naar bronnen. Gekozen is om deze informatie te vergaren door interviews en een documentenstudie. In de eigen organisatie is onder meer gesproken met het bureau Conflict- en Crisisbeheersing en de portefeuillehouder op dat terrein. Extern zijn in eerste instantie het Nederlands Politie Instituut en het Nederlands Instituut voor Brandweer en Rampenbestrijding, het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing van het Politie Instituut Openbare orde en Gevaarbeheersing en een onderzoeker op het terrein van gevaarsbeheersing en evaluaties van hetzelfde politie-instituut benaderd en interviews afgenomen. In de bijlage is een lijst met referenten opgenomen. Op 27 april is het eerste van vier “vrije” interviews afgenomen met als doel het verkennen van de terreinen van evaluatiemethoden, grootschalig politietoetreden en het referentiekader. Naast de verkenning zijn in deze interviews diverse bronnen aangereikt.

Het verzamelen van informatie over het wettelijk kader heeft drie dimensies gehad, namelijk de verplichting van evalueren of verantwoorden; de wettelijke normen die bij de beoordeling bruikbaar zijn en de afscherming van (opsporings)tactische en – technische werkwijzen.

Voor het verzamelen van de theoretische literatuur is naast de literatuur uit de totale opleiding en andere literatuur uit de eigen boekenkast, gekeken in onder meer de bibliotheken van de Erasmus Universiteit Rotterdam en op internet. Op internet bleken de sites op het gebied van ex-post evalueren in combinatie met grootschalig politietoetreden, openbare orde verstoringen of public disorder beperkt. De totale lijst van geraadpleegde en gebruikte literatuur is opgenomen in de bijlage van deze scriptie.

Daarnaast is literatuur aangeschaft over evaluatiemethoden en de onderzoeken naar grootschalig politietoetreden van onder meer Crisis Onderzoek Team Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Beleidsonderzoek & -Advies B.V. en Otto Adang en Christine Cuvelier. Jan Terpstra van het Universiteit Twente – Instituut voor Maatschappelijke Veiligheidsvraagstukken verraste mij met een exemplaar van zijn onderzoek naar de ontruiming in het kader van de Betuwe lijn.

De kernachtige uitdrukking van Pablo Picasso ‘ik zoek niet, ik vind’<sup>33</sup> is exact de insteek bij bovenstaande interviews geweest. In totaal zijn elf vrije interviews / gesprekken geweest met verschillende personen, die bekend zijn met evalueren en of met grootschalig politietoetreden. In deze vrije interviews zijn nauwelijks kaders gehanteerd. In deze open en vrije gesprekken ligt het accent ook op het vinden van input voor dit onderzoek, zoals achtergrond informatie, methodes en wettelijke kaders. In andere interviews is het vooropgezette doel het zoeken van gegevens, informatie en kaders. Deze interviews zijn uitgevoerd aan de hand van een vragenlijst.

### 1.4.2 De onderzoeksoptzet

#### A. Vragenlijst

Op basis van de informatie uit bovenstaande interviews en de literatuurstudie is een vragenlijst gemaakt. Deze vragenlijst, zie bijlage 4, bevat vragen over:

- de evaluatiemethode of wel het afnemen van interviews, het doen van observaties en / of het doen van documentenstudie;
- de organisatorische voorbereiding op evalueren, waaronder de visie, het organisatiedoel van evalueren en het benoemen van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden met betrekking tot evalueren vallen; en
- de wijze waarop de organisatie de verbeteringsvoorstellen omzet in veranderingen.

Op hoofdlijnen komt deze indeling overeen met modelindeling van Adang & Berkelmans (2001) “Based on the results of the experiments, a general model was developed. As key elements of the model, several point of departure were formulated.”<sup>34</sup> Zij noemen als sleutelementen voor het model verantwoordelijkheid, doelomschrijving voor de evaluatie, het systematische en de structuur van evaluatie, de betrokkenheid van collegae en een plan van aanpak voor de evaluatie.

De vragenlijst zoals deze is samengesteld is onder ander aan de opdrachtgever, de docent/begeleider, Otto Adang en een ondersteunende collega voorgelegd. Naar aanleiding van hun reacties zijn aanpassingen doorgevoerd.

## **B. Planning**

De tweede stap was de planning van de interviews voor de beantwoording van de onderzoeksvragen en het samenstellen van deze vragenlijst.

Voor de planning van de interviews is eerst een keuze van regio's en functies gemaakt. Uitgangspunten bij deze keuze waren een spreiding:

- naar grootte van het korps;
- naar ligging van het korps in Nederland;
- naar de geschiedenis van het korps bij de betrokkenheid van bijzondere en aansprekende gebeurtenissen;
- naar verschillende rollen / functies in het proces van evaluatie.

De regionale politiekorpsen zijn naar grote in vijf clusters ingedeeld. Uit de eerste cluster, de grootste korpsen qua omvang, zijn vijf de korpsen geselecteerd, uit de tweede en de derde cluster drie korpsen, uit de vierde cluster één en uit de vijfde cluster, de kleinsten, vier korpsen. Naast de geografisch gebonden korpsen is ook het Korps Landelijke Politiediensten geselecteerd, omdat dit korps bij grootschalige inzetten ondersteuning levert in materiaal, mankracht en specifieke kennis en apparatuur. Ook aan het tweede uitgangspunt is voldaan immers de bezochte korpsen liggen in alle windstreken en dus verspreid over geheel Nederland. De zuidelijke regio's zijn allemaal bezocht, mede vanwege het samenwerkingsverband tussen de regio's in Brabant en Limburg en de reistijd naar de geïnterviewden.

Ook aan de spreiding van geschiedenis is voldaan. Deze spreiding betekent een mix van de mate van bekendheid met grote evenementen en / of (bijna) rampen. Zo hebben regio Zeeland en Drenthe geen aansprekende gebeurtenissen in hun regiogrenzen gehad, terwijl regio's als Twente, Groningen, Brabant Noord en Brabant Zuid Oost een of meer bijzondere gebeurtenissen hebben gehad. De regio Haaglanden is in dat opzicht een buitenbeentje. Zij hebben als taak de openbare orde te handhaven in een stad waar de Koningin haar paleis houdt, een stad met regeringsgebouwen, met Ministeries en ook stad waar veel diplomatieke vestingen zijn gezeteld. Ingrediënten te over om regelmatig met bijvoorbeeld demonstraties te worden geconfronteerd.

Dit verschil in geschiedenis is voornamelijk gerelateerd aan de beantwoording van onderzoeksvraag 2. Bij de functies is gekeken naar spreiding in medewerkers met een lijnverantwoordelijkheid en medewerkers werkzaam op het bureau of de afdeling dat verantwoordelijk is voor de organisatie en / of de evaluaties bij grootschalig politieoptreden, het bureau Conflict- en Crisisbeheersing of, zoals het bij een aantal regio's nog heet, het bureau Openbare Orde en Veiligheid.

Voor de samenstelling van de lijst van geïnterviewden is gebruik gemaakt van de netwerkkennis bij drie collega's binnen Politie Zeeland. Deze samengestelde lijst van geïnterviewden (bijlage 3) is ter informatie aan de opdrachtgever gezonden.

Het eerste interview was een try-out van de vragenlijst en het vond plaats op 2 juni 2004 met een respondent van Politie Gelderland-Midden. Deze respondent is aan het begin van het interview geïnformeerd over deze try-out. Naar aanleiding van dit interview is een schifting gemaakt tussen onderwerpen die altijd aan de orde moesten komen (blauw gemarkeerd in de bijlage) en onderwerpen die afhankelijk van het verloop van het interview aan de orde konden komen.

Na dit eerste interview heeft een administratieve medewerkster de andere interviews met de geselecteerde personen gepland. Zij heeft vooraf informatie gekregen over het doel en de opzet van dit onderzoek. Daarnaast is een standaard tekst opgesteld als introductie van het telefoongesprek. Deze tekst is opgenomen in de bijlage 5.

Bij deze afspraken gaf de vooraf geselecteerde medewerker van Politie Drenthe aan geen informatie te kunnen geven over evalueren, omdat dit nog niet gestructureerd plaatsvindt binnen zijn regio. Omdat Drenthe was uitgekozen met het oog op het jaarlijkse festijn de TT van Assen, deed hij de suggestie om een lijnverantwoordelijke hiervoor te benaderen. Zij was bereid haar medewerking aan het onderzoek te verlenen.

In de regio Haaglanden geldt de afspraak dat studenten hun verzoek voor onderzoeken richten aan de korpsleiding. Dit verzoek is door tussenkomst van de opdrachtgever gedaan en heeft geresulteerd in een “diepteonderzoek” binnen het regiokorps Haaglanden. In totaal zijn vijf interviews / gesprekken geweest met verschillende functionarissen binnen het korps. Aan het ‘diepteonderzoek’ in Haaglanden stelde de korpsleiding de eis dat gebruikte uitspraken niet herleidbaar mochten zijn naar de medewerkers. Door het uitvoeren van dit onderzoek ben ik akkoord gegaan met deze voorwaarde.

### 1.4.3 Uitvoeren onderzoek

#### A. Gestructureerde vrijheid

In de periode van 2 juni tot en met 9 augustus 2004 zijn 36 personen van binnen en buiten Politie geïnterviewd. Daarbij zijn in totaal 17 van de 26 regiokorpsen, dit is 65%, bezocht. In deze regio’s zijn zes interviews gehouden met functionarissen die grootschalig politietoedredden aansturen, de Algemeen commandant (5) en operationeel commandant (1), tien maal sprak ik met het hoofd van een afdeling Conflict- en Crisisbeheersing of OOV en 9 maal met een (beleids)medewerker van deze afdeling. Totaal zijn dat 25 personen geweest.

Aan deze personen zijn in de context van het gesprek de vragen uit de vragenlijst gesteld. Dit betekent concreet dat geen strak interview is afgenomen en dus niet alleen de onderzoeksvragen aan bod zijn geweest. Het interview had een interactief karakter, dus een spel van vraag en antwoord. Deze manier van interviewen gaf de ruimte om vragen over te slaan als een geïnterviewde, zoals regelmatig voorkwam deze informatie al had verteld.

Van de interviews zijn in steekwoorden aantekeningen gemaakt waarin zoveel als mogelijk letterlijke woorden en uitdrukkingen van de geïnterviewde zijn gebruikt. Indien de steekwoorden een interpretatie betref is geverifieerd of deze juiste was. Deze aantekeningen zijn binnen 24 uur verwerkt op de computer. In de analyse zijn alle interviews van de 17 de politiekorpsen achtereenvolgens beoordeeld met behulp van een model. Het model is een vertaalslag van de eisen aan een wetenschappelijk onderzoek, de procesbeschrijving en de organisatorische voorwaarden. Het gebruikte analysemodel komt in hoofdstuk 5 aan bod.

#### B. De documenten groei

Naast interviews zijn ook onderzoeksgegevens verzameld door documenten op te vragen. De opgevraagde documenten bestonden uit:

- de evaluatieformulieren;
- de vastgelegde procedurebeschrijving van evaluaties binnen korpsen;
- de evaluatieverslagen.

Na de eerste interviews bleek mij dat het vertrouwelijke karakter van de inhoud van de verslagen een probleem zou kunnen zijn bij het opvragen van documenten. Dit heeft geleid tot het verzenden van een brief van de opdrachtgever aan alle korpschefs met het verzoek genoemde documenten ter beschikking te stellen van het onderzoek. Omdat het onderzoek zich in belangrijke mate richt op de methodiek is in deze brief aangegeven dat alleen passages die hierop betrekking hebben in de scriptie zullen worden opgenomen (bijlage 6).

Naar aanleiding van deze oproep zijn 53 verslagen, 20 evaluatieformulieren en 5 evaluatieprocedures opgestuurd (zie bijlage 7). Zes van deze verslagen betreffen een combinatie van een opsporingsgerelateerde zaak met een staf grootschalig en bijzonder politietoedredden structuur. De opgestuurde documenten komen uit 20 van de 26 de politiekorpsen (77%). In combinatie met de interviews en de regio die schriftelijk aangaf geen evaluaties en procedures te hebben, komt de deelname op 85%.

Weken na het verstrijken van de deadline, hebben twee regio's, Twente en Noord-Oost Gelderland nog geïnformeerd of het opsturen nog zin had. Gezien het feit dat de analyse op dat moment volledig was uitgewerkt en verwerkt, is het opsturen van de documenten achterwege gebleven.

Otto Adang zei in het interview van 13 juli 2004, over de opgestuurde documenten: "Als dit onderzoek al een stapel evaluatieverslagen uit verschillende regio's heeft opgeleverd, dan is er een stap vooruit gezet ten opzichte van een aantal jaren terug."

Daarnaast betekent het aantreffen van drie evaluatieprocedures een verandering ten opzichte van eerdere onderzoeken over de systematische wijze bij evalueren van grootschalig politieoptreden bij openbare ordeverstoringen. "In the Netherlands, Dijkhuis (1982) and Adang (1990) drew attention to the lack of systematic evaluations following public order incidents, a point which was corroborated by several police working groups as well (references in Adang, 1990)."<sup>35</sup>

De opgestuurde documenten uit de politiekorpsen zijn met behulp van een model geanalyseerd. Dit analysemodel is per categorie van documenten vervaardigd. Dit model is ontstaan uit de eisen aan en de procesbeschrijving van een wetenschappelijk onderzoek, zie hoofdstuk 5. De uitgangspunten voor de analyse komen in de volgende paragraaf aan de hand van voorbeelden aan bod.

Naast de documenten uit deze oproep is contact geweest met Politieacademie en is lesmateriaal verkregen over grootschalig politieoptreden en daaraan gerelateerde studieopdrachten. Een student heeft zijn uitwerking van een werkopdracht onder 'embargo' opgestuurd. Ten tweede zijn vanuit de regio's ook evaluatieverslagen gemaakt door externen meegezonden. Zo waren er verschillende onderzoeksverslagen afkomstig van de Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing en twee onderzoeken naar de Bossche rellen van HMS-management en het COT .

### C. Uitgangspunten

Zoals vermeld, is de analyse uitgevoerd met behulp van modellen. Voordat aan de analyse is begonnen zijn de documenten geordend naar categorie van document, namelijk evaluatieformulier, verslag en procedurebeschrijving en naar (regio)korps. Na deze ordening is de analyse uitgevoerd in volgorde van verslag, procedurebeschrijving, evaluatieformulier en interview.

Bij de analyse van de documenten zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

1. *Geen externe documenten:* Van deze analyse zijn de "externe" documenten uitgezonderd, zoals de twee onderzoeksverslagen naar de Bossche rellen en de beschrijving van de een multidisciplinaire evaluatiesystematiek van de Hulpverlening Gelderland Midden.
2. *Geen eigen interpretaties:* Bij deze analyse is getracht de eigen interpretatie zo min mogelijk van invloed te laten zijn op de beoordeling aan de eisen. Voorbeeld: in het evaluatieformulier van de "Evaluatie SAMIJ-oefening 'Tussen wal en schip' - oktober 2003" staat de vraag met daarin naast elkaar de begrippen opleiding / training. Deze begrippen zijn niet geïnterpreteerd, in de zin 'bedoelen ze misschien hetzelfde', maar beoordeeld als twee aparte begrippen en dus betreft het een meervoudige vraag. Dezelfde redenering is gevolgd bij de woorden "beeldvorming /oordeelsvorming" uit dezelfde enquête.
3. *Geen betrokkenheid:* Bij het stranden van het schip Pelican I geladen met gevaarlijke stoffen, d.d. 20 juli 2003 en de evaluatie achteraf ben ik zelf betrokken geweest. Dit evaluatieverslag is niet beoordeeld vanwege deze betrokkenheid.
4. *Incompleteid:* Een evaluatieformulier vanuit de regio Gelderland Midden naar aanleiding van de Gijzeling paleis van Justitie – 29 januari 2003, is niet compleet in mijn bezit. Bladzijde 2 van dit formulier ontbrak. Het formulier is daarom niet geanalyseerd.

Van een meta-evaluatie over de evenementen in Kennemerland zijn de primaire onderzoeksgegevens niet herleidbaar, daardoor is onduidelijk welke methode bij de afzonderlijke evaluatieonderzoek is gevolgd, dus incompleet en om die reden niet geanalyseerd.

Bij de ontvangen documenten zit een conceptnotitie van de regio Gelderland Midden om tot de instelling van een Evaluatieteam Staf Grootschalig Bijzonder politieOptreden te komen. Deze notitie is op verzoek van de korpsleiding opgesteld naar aanleiding van de vraag: “Op welke wijze kan de regio Gelderland- Midden eenduidig, uniform en kwalitatief hoogwaardig uitvoering geven aan evaluaties van staf grootschalig en bijzonder politieoptredens ?” Deze notitie geeft naast een theoretisch kader, juridische- en beleidskader, huidige situatie en interviews met betrokkenen weer. De notitie komt met het advies op de onderzoeksvraag: “een regionaal evaluatieteam op te richten.” De notitie gaat beperkt in op het evaluatieproces en – methode en de daaraan verbonden eisen en is daarom niet beoordeeld.

5. *Onderzoeksopdracht gerelateerd:* Eén verslag is buiten de beoordeling gehouden, een oefening voor de ‘Dance Valley 2003’ omdat zonder een afzonderlijke structuur is geoefend en daardoor voldeed het verslag niet aan het criterium ‘grootschalig politieoptreden’. Het plan van aanpak “Zelfevaluatie ROTP” van Politie Brabant Zuid – Oost - maart 2004, handelde over een evaluatie van het eigen onderdeel en het functioneren in ontwikkeling naar staf grootschalig en bijzonder politieoptreden structuur aan de hand van het NKP model. Het heeft hierdoor slechts indirect betrekking op de onderzoeksvraag en is om die reden buiten beschouwing gelaten.
6. *Eenmalige analyse:* Van de regio Brabant Zuid–Oost kwamen qua opbouw en inhoud vrijwel identieke enquêteformulieren binnen. Hiervan is één formulier geanalyseerd de “OVD multidisciplinair (grip 1)” en de “Regionaal Operationeel Team (ROT) Grip3 / 4” zijn niet beoordeeld.

*Conclusie 1: Gelet op het feit dat de interviews zijn gehouden in 17 regio’s (65%) met een spreiding naar grootte, ligging en geschiedenis en een spreiding naar functies en 77% van de regio’s documenten voor het onderzoek ter beschikking heeft gesteld, is de conclusie gerechtvaardigd dat dit onderzoek representatief is voor de Nederlandse politie.*

*Conclusie 2: Ten opzichte van het verleden is binnen de Nederlandse politie meer aandacht gekomen voor het evalueren en het opstellen van evaluatieverslagen van grootschalig politieoptreden. Er zijn meer dan in het verleden het geval is geweest, sporen aangetroffen van het op een systematische wijze evalueren van grootschalig politieoptreden in de vorm van procedures.*

## 1.5 Opbouw van de scriptie

De hiervoor genoemde uitgangspunten voor de analyse sluiten aan bij de uitgangspunten voor een wetenschappelijk onderzoek. De keuze voor het gebruik van deze laatste uitgangspunten komt mede voort uit de gedachte van Bressers (1989) dat een evaluatieonderzoek vergelijkbaar is met een wetenschappelijk onderzoek. De lijn hieruit doortrekkend betekent dat de uitgangspunten en de algemene eisen voor een wetenschappelijk onderzoek ook op een evaluatieonderzoek van toepassing zijn. Hierboven is bepleit dat naar mate meer voldaan is aan deze eisen de onderlinge vergelijkbaarheid en uitwisselbaarheid van evaluatie-uitkomsten wordt vergroot. Deze vergelijkbaarheid en uitwisselbaarheid vormen mede de basis voor het verkrijgen van gelijkvormige ervaringsgegevens en -informatie, waardoor mogelijkheden voor kennisontwikkeling ontstaan. Kennis die van belang is om te leren van het grootschalig optreden naar de toekomst.

Alvorens deze eisen worden gepresenteerd, komt in het eerst volgende hoofdstuk de definitie van evaluatie aan de orde. Deze definitie is opgebouwd uit verschillende invalshoeken die wetenschappers gebruiken. Na een herformulering van de definitie is er een toelichting op een belangrijk element uit deze definitie, namelijk de informatieverzameling of wel de methode. Na de presentatie van de verschillende soorten bronnen, gegevens en methoden voor het verzamelen, komen verschillende soorten evaluaties onderverdeeld naar gebruik, tijd, onderwerp en inhoud in hoofdstuk 3 aan bod.

Gezien de enorme variëteit van evaluaties is voor het onderzoek uit deze soorten een selectie gemaakt. Deze selectie komt in hoofdstuk 4 waarin de kenmerken, de functie van en de eisen aan evalueren voor het voetlicht. Deze eisen zijn onderverdeeld in algemene en specifieke eisen voor een evaluatieonderzoek. Aan de hand van deze eisen werkt dit hoofdstuk toe naar de toetsingsnormen voor het onderzoek c.q. de meta-evaluatie van de evaluaties in de politiepraktijk. Hoofdstuk 4 sluit af met verschillende en algemeen herkenbare processtappen. Dit theoretische gedeelte voegt laatste elementen toe aan de toetsingsnormen die nodig zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

Voordat overgestapt wordt naar de onderzoeksresultaten, is de gevolgde methode beschreven. Deze bestaat uit vier opeenvolgende stappen, namelijk het verzamelen van informatie naar aanleiding van de opdracht, de onderzoeksopzet, het uitvoeren van het onderzoek en de analyse inclusief de uitwerking. Na deze beschrijving komen de onderzoeksgegevens aan de orde in hoofdstuk 6 die in dezelfde volgorde als hoofdstuk 5 zijn gepresenteerd.

Het laatste hoofdstuk is ingeruimd voor de eindbeschouwing en de conclusies. Uiteraard zijn de antwoorden op de twee onderzoeksvragen en de deelvragen in dit hoofdstuk geformuleerd.

## HOOFDSTUK 2 - Evaluatie is....

Over evaluatie is een scala van literatuur verschenen. In deze literatuur is evaluatie gekoppeld aan beleid. Wat is nu eigenlijk beleid? Is dat wat het stoffige ambtenaren produceren in hun dikke stapels papier? Het antwoord blijkt veel algemener te zijn. 'De voornemens, keuzes en acties van een of meer bestuurlijke instanties gericht op de sturing van een bepaalde maatschappelijke ontwikkeling noemen wij *beleid*.'<sup>36</sup> Evaluatie is dus gekoppeld aan deze (on)geschreven sturende voornemens, keuzes en acties. Van deze beleidsevaluaties laat de literatuur een enorme variëteit aan evaluatieonderzoeken zien. Deze variëteit maakt het noodzakelijk om evaluatie te definiëren. Centraal in deze definitie staat het "systematisch verzamelen van informatie". Beide komen in dit hoofdstuk aan bod.

### 2.1 De definitie

"Endings are just beginnings"<sup>37</sup> is een stuk tekst dat al eerder is aangehaald en in dit verband ook de kern aangeeft van het afstudeeronderwerp 'evaluaties'. In de praktijk beschouwt men evaluaties ten onrechte als het slotstuk van een beleids- of operationeel proces. Deze vier simpele woorden illustreren precies waar het bij een evaluatie om gaat. Of zoals Birkland (2001) schrijft "A main critique of the stages or "textbook model" of policymaking is that it implies that policy making proceeds in a step-by-step way, starting at the beginning and ending at the end. (...) Others argue that one cannot separate the implementation of a policy from its evaluation, because evaluation happens all the time as a policy is being implemented."<sup>38</sup> Hij geeft hiermee aan dat evaluatie een continue proces is.

De overeenkomst tussen de tekst "Endings are just beginnings" en evaluatie uit Birklands uitleg is in de eerste plaats het continuüm, de vorm van een beweging, een activiteit. Evalueren is aan de ene kant zelf activiteit en aan de andere kant verbonden aan activiteit(en). De tweede overeenkomst is de informatie voor de toekomst of de "beginnings". Het legt een causaal verband tussen het einde van het één en het begin van het ander, zelfs al is dit 'begin' het stoppen van een activiteit. Het normatieve, in het woord "just" wat zoveel betekent als 'het is enkel maar', is de derde overeenkomst. En als laatste geven deze woorden een beweging, een verandering of om precies te zijn een cyclisch proces aan, een proces dat ook met een evaluatie wordt bereikt. Bovenstaande geeft al veel prijs van de inhoud van evaluatie, maar het blijft oppervlakkig. Het vervolg van dit hoofdstuk gaat dieper in op evalueren door het gebruik van wetenschappelijke definities.

Patton (2002) geeft aan dat "Program evaluation is the systematic collection of information about activities, characteristics, and outcomes of programs to make judgements about the program, improve program effectiveness, and / or inform decisions about future programming."<sup>39</sup> De kernbegrippen uit deze definitie zijn een systematische verzameling van informatie; om een oordeel te geven, effectiviteit te verbeteren of te informeren bij een beslissing; en het is gericht op een toekomstig programma. De informatieverzameling is volgens Patton (2002) gericht op activiteiten, karakteristieken en uitkomsten. Bij evalueren gebeurt deze informatieverzameling systematisch. De term *systematisch* betekent dat de evaluatie voldoet aan bepaalde regels, die zijn vastgelegd en volgens deze regels is uitgevoerd. Dit is een noodzakelijke voorwaarde om de evaluatie een intersubjectief karakter te geven, want alleen als de regels bekend zijn en de evaluatie volgens deze regels is uitgevoerd, kan een buitenstaander deze beoordelen.<sup>40</sup> Dit aspect komt later bij de evaluatie-eisen terug. In zijn definitie maakt Patton een onderscheid in doelstellingen, terwijl de door hem aangehaalde doelen feitelijk allemaal gericht zijn op het verbeteren of nog een fase verder leren.

Dit leren maken Otto Adang en Christine Cuvelier (2001) concreter. Zij schrijven "Evaluations should be a means to come to a learning organisation."<sup>41</sup> Het leereffect koppelen zij aan een organisatie. Zij maken een onderscheid tussen het verantwoord en het evalueren. Verantwoordt keert terug bij de gezagsrol over de politiek.

De definitie van Dunn (2004) voegt normen toe aan het evaluatiekader. "(...) where evaluation refers to the production of information about the value or worth of policy outcomes. When policy outcomes do in fact have value, it is because they contribute to goals and objectives."<sup>42</sup>

Dunn koppelt hierdoor de waarde van de uitkomsten met de bijdrage aan het doel en de doelstelling en brengt daardoor evaluatieproces naar de achterzijde van het bedrijfsvoeringproces. Dunn maakt het onderscheid tussen evalueren en monitoren. Monitoren is volgens hem het meetkundig volgen van het proces zonder dat er een waarde aanhangt. Concreter gezegd het periodiek meten tijdens de uitvoeringsfase aan de hand van vooraf vastgestelde kengetallen.<sup>43</sup> Tweede onderscheid is de aanwezigheid van de waarde focus en de daaraan gekoppelde beoordeling in evaluaties. Het derde onderscheid is de onderlinge afhankelijkheid tussen feiten en waarden. Evaluaties hebben, zo stelt Dunn in het vierde onderscheid, een dubbele kwaliteit doordat het aan het einde van een cyclus staat en een middel is om te verbeteren. Een aanbeveling uit de evaluatie heeft een bepaalde waarde in zichzelf, een intrinsieke waarde, en een extrinsieke waarde, dus de waarde dat leidt tot een ander eindpunt (verbeteren).<sup>44</sup>

Majone (1989) vergroot het domein van de evaluatie. "Evaluation research is a large and expanding area of policy analysis devoted to collecting, testing, and interpreting information about the implementation and effectiveness of existing policies and public programs."<sup>45</sup> Dit betekent dat de evaluatie begint bij de implementatie van de activiteiten en loopt tot aan de effectiviteit of wel de doelbereiking. Doelbereiking is de mate waarin een vooraf vastgesteld doel is bereikt.

Voorgaande afbakening rekt Babbie (2001) verder op, door te schrijven "Research undertaken for the purpose of determining the impact of some social intervention..."<sup>46</sup> Dit betekent dat naast de uitkomsten, die meer op te vatten zijn als resultaten, Babbie ook de effecten meeneemt in zijn onderzoek.

De twee laatste definities benoemen verschillende dimensies van het bedrijfsvoeringproces. Een kleine uitstap. Het begrippenkader van het bedrijfsvoeringproces kent vier dimensies, namelijk de input, het proces of de throughput, de output en de effecten of de outcome.<sup>47</sup> Open systeemtheorieën, waaronder de besturingsparadigma, laten income voorafgaande aan de input als vijfde dimensie zien. Income bestaat uit de elementen uit de omgeving en de ervaringen van voorgaande procesomlopen. Het is een informatiebron en een speelveld van het bedrijfsvoeringproces.<sup>48</sup>

Volgende stap is de input, een fase waarin het vaststellen van de inzet van productiemiddelen centraal staat. Productiemiddelen zijn arbeid (uren inzet), middelen (x voertuigen of ter beschikking stellen ruimte) en / of financiën (geld).

Deze inzet mondt uit in het verwerkingsproces, de "black box" of "throughput". In deze procesfase smelten mensen en middelen met het werk samen en leiden tot een resultaat. Dit is een dienst of een (tastbaar) product of wel de output. Deze output kan leiden tot effecten binnen en / of buiten de organisatie of wel de outcome. De invloed vanuit overheidsorganisaties op deze effecten is over het algemeen beperkt. (Ringeling – 1993) "De effecten van overheidsinterventies zijn vaak moeilijk te meten. De prestaties van de overheid zijn immers meervoudig en komen in een coproductie tot stand."<sup>49</sup> Kortom effecten zijn beperkt toe te schrijven aan het optreden van één afzonderlijke partij of aan een bepaalde handeling. De verschillende effecten komen in paragraaf 3. "naar onderwerp" van het volgende hoofdstuk aan bod.

Terugkerend naar evaluatie komt als laatste de door Bressers (1993) gehanteerde definitie aan bod. Bressers (1993) schrijft: "Evaluatie is te omschrijven als het beoordelen van de voorstelling of waarneming van een bepaald verschijnsel aan de hand van bepaalde criteria. Beleidsevaluaties is het evalueren van de inhoud, processen of effecten van een beleid."<sup>50</sup> Deze definitie sluit qua reikwijdte aan bij het uitgangspunten in het boekwerk "Heeft beleid effect" van het Ministerie van Financiën. Volgens het Ministerie heeft ex-post evaluatie betrekking op alle aspecten van het beleid of concreet de agendavorming, de beleidsvorming, de beleidsuitvoering en de effecten.



Bressers geeft daarbij aan dat een evaluator vanaf de start van de evaluatie in het bezit is van criteria waaraan hij het te onderzoeken onderwerp gaat toetsen. Bressers (1993) beschrijft ook een vrijere vorm van evalueren, de “goal free”-evaluatie, die verder kijkt dan alleen de vooraf benoemde en beoogde resultaten en effecten. Deze vorm komt tegemoet aan de kritiek op de andere vormen van evaluatie, die “sommige evaluatiemethodologen beschouwen als een onverantwoorde inperking van het blikveld van onderzoekers wanneer deze de effecten van het beleid slechts zoekt waar zij volgens de doeleinden van het beleid zouden moeten optreden (de beoogde effecten).”<sup>51</sup>

In de definities van evaluatie leggen de verschillende auteurs een verband met organisatie. Organisaties zijn al lange tijd onderwerp van studie. In het begin van de 20<sup>e</sup> eeuw stond in de studies van onder meer Weber, Selznick en Etzioni de structurering van de organisatie centraal. Na deze periode kwam er meer aandacht voor de interactie van de mens in de organisatie en andere aspecten rondom de interne afstemming, zoals de besluitvormingstheorieën van March en Lindblom. Deze aspecten kwamen bijeen in de systeemtheorieën van de jaren vijftig van de vorige eeuw. Deze theorieën besteden aandacht aan de samenhang tussen de delen en de beheersing van de processen in het grotere geheel. Zo ontwikkelden Emery en Trist na observaties een meer dynamische systeemtheorie onder andere door impulsen uit de chaos- en de complexiteitstheorie.<sup>52</sup> In vervolg op deze benadering richtte de theorievorming zich in de periode na 1965 op de omgeving. De “open systeembenadering”, de interactie tussen de organisatie en zijn omgeving, is hierin een bekend begrip. Deze theorie evolueert naar een contingency benadering, waarin een verband wordt verondersteld tussen omgevingsvariabelen, zoals technologie, en de aanpassingen in organisatorische structuren en processen.<sup>53</sup> Mede op basis van deze stromingen komen Keuning en Eppink (1996) tot de conclusie dat drie aspecten binnen een organisatie van belang zijn, namelijk de structurering van onder andere de processen en besluitvorming, de interne en de externe afstemming.<sup>54</sup> De systeembenaderingen wonnen aan populariteit in de jaren negentig van de vorige eeuw. Een periode waarin menselijke eigenschappen worden toegeschreven aan organisaties, zoals “De vijfde discipline” over lerende organisaties van Senge (1992).

Een laatste ontwikkeling in de organisatie-theorieën handelt over netwerken of interorganisaties. Deze netwerken brengen nieuwe en complexe aspecten mee. Kickert, Klijn en Koppejan (1999) beschrijven drie perspectieven van waaruit deze netwerken kunnen worden beschouwd, namelijk het instrumentele, interactieve en institutionele perspectief. Het instrumentele perspectief gaat over de stuurcondities, het interactieve over de samenwerking en het institutionele over de verbanden en hun impact in het netwerk.<sup>55</sup>

Patton (2002) geeft aan dat het voor een evaluator in toenemende mate belangrijk is kennis te hebben van de systeembenaderingen bij het omgaan met en het begrijpen van de complexiteit van delen binnen het groter geheel. Hij vervolgt met “a system orientation can be very helpful in framing questions and, later, making sense out of qualitative data”.<sup>56</sup>

Samenvattend leveren bovenstaande begrippen de volgende kernbegrippen op:

- een cyclische activiteit
- een systematische verzameling van informatie;
- om een oordeel te geven al dan niet aan de hand van vooraf vastgestelde criteria;
- over een deel of het gehele bedrijfsvoeringproces;
- gericht op het verbeteren van het functioneren van een organisatie;
- het is gericht op de toekomst.

De definitie evaluatie die in deze uitwerking van de afstudeeropdracht is gehanteerd, luidt op basis van de bovenstaande als volgt:

*Een activiteit gericht op het systematisch verzamelen van informatie voor het al dan niet aan de hand van vastgestelde criteria beoordelen van het functioneren van een deel of de gehele organisatie met als doel dit functioneren naar de toekomst toe te verbeteren.*

## 2.2 Evalueren vs. verantwoorden

Nadat nu de definitie van evalueren helder is, is het goed om het debat tussen verantwoording aan het gezag en evaluatie te voeren. Deze twee aspecten lijken op het eerste oog nagenoeg synoniemen van elkaar te zijn, maar is dat ook zo. Deze paragraaf gaat op zoek naar de overeenkomsten en tegenstellingen van verantwoorden en evalueren.

In artikel 26 van de Regeling Mobiele Eenheid, maart 1994 nr. EA94/4900 wordt de burgemeester ‘verplicht’ om samen met de officier van justitie van elk grootschalig optreden door de mobiele eenheid, waarbij ernstige verstoring van de openbare orde is ontstaan, een evaluatierapport op te maken. “Dit rapport zendt hij na tussenkomst van de korpsbeheerder toe aan de ministers.”<sup>57</sup>

Dit is een van de weinige voorschriften die met betrekking van grootschalig optreden in combinatie met evalueren te vinden is. Deze regeling is ontstaan na de constatering dat “Zolang er grote verschillen zijn tussen de uitkomsten van (schaarse) externe evaluaties en interne evaluaties de kwaliteit van het leerproces onvoldoende is.”<sup>58</sup> Deze constatering leidde tot de toezegging van de minister van Binnenlandse Zaken aan de Tweede Kamer in 1993 om met voorstellen te komen: “...dat voortaan na ieder grootschalig politieoptreden, waarbij door politie geweld is aangewend, een (openbare) evaluatie zal plaatsvinden”. De inleiding vermeldt tien jaar na de introductie dat het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties voornemens is om dit artikel te laten vervallen bij wijziging van de Regeling Mobiele Eenheid.

Veel verslagen zijn dan ook niet binnengekomen. In het verslag van een werkgroep in 2001 zijn zeven ingezonden evaluatieverslagen geëvalueerd. Het verslag vermeldt dat de indruk bestaat “dat een evaluatieverslag dat aan het bestuur moet worden gezonden meer een verantwoording achteraf is, waarin niet op de leerpunten wordt ingegaan...”<sup>59</sup>

Van de Torre e.a. (2002) vindt dat de verantwoording primair plaats moet vinden onder de verantwoordelijkheid van de leden van de lokale driehoek. In deze lokale driehoek hebben de burgemeester, de officier van justitie en het hoofd van het territoriale onderdeel van het regionale politiekorps zitting. Beiden, artikel 26 van de Regeling ME en van de Torre (2002), doen onvoldoende recht aan de verantwoordingsplicht van de burgemeester, het gezag inzake openbare orde in de richting van de raad.<sup>60</sup>

Deze staatsrechtelijke plicht is alleen aan de burgemeester opgedragen. Immers alleen de burgemeester heeft de plicht alle inlichtingen te verstrekken die de raad nodig heeft voor het uitoefenen van haar controlerende taak, “tenzij het verstrekken ervan in strijd is met het openbaar belang.”<sup>61</sup> Daarmee legt het artikel de democratische controle voor het handelen van de burgemeester bij de gemeenteraad. Deze lijn past bij de gedecentraliseerde eenheidsstaat en de formele regelgeving, waarin aan alledrie een eigen zelfstandige autonomie hebben.<sup>62</sup> De bevoegdheid om maatregelen te nemen op het gebied van de openbare orde<sup>63</sup> is een autonome taak van de burgemeester en hij heeft vanuit die gedachte geen verantwoordingsplicht in de richting van de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.<sup>64</sup> Het inzenden “na tussenkomst van de korpsbeheerder” veronderstelt een bepaalde relatie of mogelijk hiërarchie, terwijl deze in geen enkele wetgeving is te vinden en staatsrechtelijk zelfs onjuist te noemen is.

De bevoegdheid om maatregelen te nemen op gebied van de openbare orde vallen uiteen in twee delen, namelijk in de richting van de bevolking (artikel 172 van de Gemeentewet) en de bevelsbevoegdheid in de richting van politie (artikel 12 van Politiewet 1993).<sup>65</sup> Deze bevoegdheid inclusief de bevoegdheid voor het uitvoeren van noodbevelen zijn uitsluitend aan de burgemeester toegewezen en niet overdraagbaar.<sup>66</sup>

De politie treedt op “in ondergeschiktheid aan het bevoegd gezag”.<sup>67</sup> Tijdens haar optreden op het gebied van de openbare orde is de politie een instrument van de burgemeester. Dat deze gezagslijn ver gaat bewijst de uitspraak van de Hoge Raad “De rechtbank heeft dan ook met juistheid geoordeeld dat de aansprakelijkheid van de gemeente reeds kan bestaan op grond van het feit dat de politieambtenaren in de (niet-)uitoefening van hun werkzaamheden, die in het onderhavige geval klaarblijkelijk mede de handhaving van de openbare orde betroffen, onder het gezag van de burgemeester als orgaan van de gemeente stonden”<sup>68</sup>

Bovenstaand betoog grijpt terug naar het legaliteitsbeginsel. Dit legaliteitsbeginsel bestaat uit twee elementen die bepalend zijn in het optreden van de overheid. De eerste is “geen bevoegdheid zonder grondslag in wet of Grondwet”. Dit betekent concreet dat politieagenten alleen op mogen treden als zij in de wet zijn aangewezen en daarin aan hen bevoegdheden zijn gegeven om bijvoorbeeld dwangmiddelen toe te passen of de privacy van burgers aan te tasten. De tweede grondregel is “niemand kan een bevoegdheid uitoefenen zonder verantwoording schuldig te zijn of zonder dat op die uitoefening controle bestaat”. “Het handelend orgaan moet rekenschap kunnen afleggen waarom het zijn bevoegdheden al of niet heeft uitgeoefend en waarom juist op de wijze als het heeft gedaan en niet anders.”<sup>69</sup> De controle en de verantwoordingsplicht komen in verschillende vormen in Nederland voor. De politie heeft verantwoording voor haar (niet) optreden af te leggen in de richting van haar gezag, namelijk de burgemeester van desbetreffende gemeente en de officier van justitie.<sup>70</sup> Daarmee draagt de politie ook bij aan de waarde van de democratische controle in deze maatschappij.

#### *Verantwoorden het andere evalueren?*

Verantwoorden en ex post evalueren kijken beiden terug en omvatten beiden een zoektocht naar feiten over de gebeurtenis. Daarmee houden de overeenkomsten op hoofdlijnen op. Groter en essentiëler zijn de verschillen tussen deze twee. De verschillen hebben betrekking op:

- de aard;
- het doel;
- de inhoud; en
- de onderlinge verhouding van de betrokkenen.

#### *De aard*

Verantwoording heeft een verklarend karakter. Verklaring van de verzamelde feiten over de wijze van optreden, het gebruik van bevoegdheden en de daarin gemaakte keuzen in relatie tot de bereikte resultaten. Evalueren daarentegen heeft een waarderend of beoordelend karakter waar normen aan zijn gekoppeld. Evalueren beoordeelt de feiten onafhankelijk van het bereikte resultaat. Een voorbeeld van deze tegenstelling is het volgende. De evaluatie luidt: “Om x uur heeft de aanhoudingseenheid betogers op grond van dreiging met geweld aangehouden. (...) De betogers zijn gezien de wettelijke bepalen x en y onrechtmatig aangehouden.”

De verantwoording, die het gevolg kan zijn van de vraag om uitleg te geven over de onrechtmatigheid, kan bijvoorbeeld luiden: “De betogers die stenen dreigden te gooien zijn om x uur door de aanhoudingseenheid aangehouden en nadat ze waren geïsoleerd van de rest van de groep geboeid.”

#### *Het doel*

Het tweede verschil is de doelstelling van verantwoorden en evalueren. Het doel van verantwoorden is rekenschap afleggen over de uitvoering van de opgedragen taak of om de aansprakelijkheid en / of verantwoordelijkheid te duiden, zie uitspraak van de Hoge Raad hierboven. Het doel van evalueren is gericht op het verbeteren van het functioneren van de organisatie in de toekomst, zie hoofdstuk 2 onder 1.

#### *De inhoud*

Een derde verschil is dat verantwoording betrekking heeft op de feitelijke uitvoering, terwijl de evaluatie over de performance van het hele systeem voor, tijdens en na de uitvoering kan gaan. Evalueren heeft dus een breder kader. Het heeft betrekking op de afstemming van de uitvoeringshandelingen naar buiten toe, de primaire taak of wel de externe afstemming, op de interne afstemming en op de structurering van de organisatie en de processen. Dit onderscheid komt voort uit de verbinding met het gezag over van de politie bij de verantwoording en met het beheer bij de evaluatie. Gezag en beheer zijn van elkaar gescheiden in de Politiewet 1993. Gezag ligt bij de burgemeester of de officier van justitie en het beheer behoort tot de verantwoordelijkheid van de korpsbeheerder en korpschef. In een evaluatie zijn de beheersaspecten. Volgens de Politiewet 1993 valt onder beheer alle handelingen en beslissingen die leiden tot een goed functioneren van het korps.<sup>71</sup>

### *De onderlinge verhoudingen van de betrokkenen*

Als laatste verschilt de onderlinge verhouding in de twee activiteiten. Verantwoording houdt een hiërarchische verhouding of afhankelijkheidsrelatie in. De eerder aangehaalde gezagsverhouding tussen burgemeester en politie is een uiting hiervan. Deze verhouding is niet noodzakelijk aanwezig en in bepaalde gevallen zelfs afwezig bij een evaluatie. De evaluatie kan volkomen onafhankelijk worden uitgevoerd.

*Conclusie 3: Verantwoorden is gelet op het verschil in de aard, het doel, de inhoud en de onderlinge verhoudingen tussen de betrokken, een wezenlijk andere activiteit dan evalueren.*

## 2.3 De methoden van verzamelen ...

Een overeenkomst tussen verantwoording en evalueren was het verzamelen van informatie, daarnaast is informatie verzamelen het centrale element uit de definitie.

Het verzamelen van informatie is verbonden aan het gebruik van de bronnen. De bronnen zijn van wezenlijk belang voor de uiteindelijke uitkomsten aan het einde van het evaluatieproces. Deze bronnen bepalen de betrouwbaarheid en geldigheid van de uitkomsten en daarmee de acceptatie. Toch bepalen bronnen niet alleen het resultaat. De analist die de gegevens verwerkt en omzet in conclusies en aanbevelingen zet een behoorlijke stempel op het resultaat. Majone (1989) omschrijft het als een paradox tussen het objectieve van de uitkomst en het subjectieve van de bewerk. "There is no possibility of resolving the paradox of the radical difference between the subjective, intensely personal activity of creative science, and the objective, impersonal knowledge which results from it."<sup>72</sup> Majone (1989) ziet een aantal fouten, die analisten of onderzoekers maken. Hij ziet de volgende stappen in het proces het verzamelen van data; omzetten daarvan naar informatie; hetgebruik van de instrumenten daarbij; het combineren om tot bewijs te komen; het beargumenteren en vervolgens het trekken van conclusies. De fouten die de analist daarbij maakt zijn onder andere de "pittfalls" of wel de conceptuele fouten, waarbij de analist teveel of alles onder één noemer wil brengen vanuit een onjuiste logica; "fallacy" is een verkeerde redenering naar het gevolg toe, op basis van veronderstellingen over de oorzaak, en "linearitis" is het vanuit één lijn redeneren, dus vanuit één oorzaak naar één gevolg. In hoofdstuk 4 onder "Eisen" komen verschillende aspecten die Majone noemt om aan deze fouten het hoofd te bieden, terug.<sup>73</sup>

### 2.3.1 Drie in een

Er zijn verschillende soorten bronnen, namelijk naar plaats, naar herkomst en naar transparantie. Het eerste onderscheid is de interne vs. externe bron. Dit betekent dat de gegevens zich respectievelijk binnen of buiten de organisatie bevinden.

Het tweede onderscheid zijn primaire vs. secundaire bronnen. Dit onderscheid heeft te maken met waar de gegevens vandaan komen of wel de herkomst. Zijn de gegevens minimaal eenmaal geïnterpreteerd (door iemand anders), dan spreken we van secundaire bronnen. In het geval directe toegang mogelijk is, spreken we van een primaire bron.

Het derde en laatste onderscheid zijn de open vs. gesloten bronnen. Een open bron is een bron die openbaar is en dus waar iedereen bij kan (bijvoorbeeld de krant). Een gesloten bron is afgeschermd omdat het gegevens of informatie bevat die niet voor iedereen bestemd zijn bijvoorbeeld uit concurrentie overwegingen of een overweging die met de veiligheid van de staat te maken heeft. Het is dus min of meer "geheime informatie". Er zijn wetten die de bronnen afschermen c.q. er voor zorgen dat mensen geweigerd kunnen worden kennis te nemen van de inhoud van de bronnen. De Privacywetgeving is een bekende op dit gebied, maar ook de wet Bevordering Integriteitbeoordelingen door het Openbaar Bestuur biedt mogelijkheden om individuen te weigeren gegevens in te zien. In andere gevallen zijn bronnen na betaling openbaar, zoals de gegevens uit de kentekenregistratie van de Rijksdienst voor het Wegverkeer en de gegevens van het Kadaster.

### 2.3.2 Van hard naar zacht

De gegevens die uit de bronnen voortkomen zijn onder te verdelen naar de aard van de gegevens, de kwantitatieve en de kwalitatieve gegevens. Data of gegevens zijn symbolisch weergegeven getallen, hoeveelheden, grootheden of feiten. Een gegeven is datgene wat een menselijke of geconstrueerde sensor aangeeft over de toestand van een in beschouwing genomen variabele.<sup>74</sup> De belangrijkste dragers van gegevens zijn: papier, elektronica en mensen.<sup>75</sup> Elektronica met de digitale data is daarbij de snelst groeiende drager. Het is een drager waarbij grenzen geen rol meer spelen en waarbij de informatie verschillen tussen mensen onderling gemakkelijk afnemen.<sup>76</sup>

Kwantitatieve gegevens zijn cijfermatige gegevens waar iedereen een gelijke waarde aan toekent. Het is daarmee voor iedereen gelijk. Omdat het losstaat van persoonlijke invulling is het objectief. Door zijn objectiviteit is de betrouwbaarheid van het gegeven hoog, vandaar dat dit gegeven wordt gekwalificeerd als een ‘hard’ gegeven. Het gegeven is gericht op het verklaren.<sup>77</sup> Het biedt de mogelijkheid om de gegevens te meten. Dit meten komt in de bedrijfsvoeringsfasen van input en output het beste tot zijn recht.<sup>78</sup>

Enkelvoudig kwantitatief gegeven biedt echter geen informatie. Enkel het cijfer 8 of 9 zegt niet veel. Echter naar mate meer gegevens met elkaar zijn gecombineerd, neemt de informatieve waarde toe. Bijvoorbeeld door 9 te koppelen aan het vak wiskunde of de 8 aan rode auto's, krijgen de getallen een informatieve waarde. Een ander voorbeeld is een datum, zoals 11-9-2001. Deze datum heeft op zichzelf een beperkte betekenis. Pas na een combinatie met een gebeurtenis, een plaats, een persoon of onderwerp krijgt de datum meer informatie. Hetzelfde geldt voor meervoudig samengestelde gegevens zoals een temperatuur van 40° C. Deze temperatuur geeft beperkt informatie maar in combinatie met bijvoorbeeld het gegeven lichaamstemperatuur, krijgt het meer betekenis en dus verschaft het meer informatie. Dus pas wanneer een persoon betekenis toevoegt aan verkregen gegevens ontstaat informatie.

Kennis is een verdere vervolmaking van de informatie. Het is het persoonlijk vermogen om gegevens of informatie te combineren met eigen informatie, ervaringen en attitudes. Deze kennis stelt iemand in staat een taak uit te voeren en “het leidt tot uitspraken, voorspellingen, causale associaties of – al dan niet intuïtieve – beslissingen over wat en hoe te doen.”<sup>79</sup> Naarmate de gegevens weggaan van de harde cijfers worden de gegevens zachter. Dit betekent dat het voor meerdere uitleg vatbaar is en dus minder betrouwbaar. Dit geldt overigens ook voor gegevens uit het ordinale en interval meetniveau uit hoofdstuk 3.

De overstap van deze meer ‘zachte’ gegevens naar kwalitatieve gegevens is hiermee een feit. De kwantitatieve gegevens staan dus niet tegenover de kwalitatieve gegevens, maar liggen in het verlengde ervan. Kwalitatieve gegevens gaan over het ‘hoe’ en ‘wat’. Het is gericht op het begrijpen en laat persoonlijke interpretaties toe. Het is daarmee subjectief ofwel persoonsafhankelijk. Doordat het afhankelijk is van personen, is de geldigheid van de verklaring van groot belang.

Het aantal gegevens of variabelen is dan ook groter dan bij de kwantitatieve gegevens. Het is daarom minder toegankelijk dan kwantitatieve gegevens. De Bruijn geeft aan dat het gevolg hiervan is dat de bestuurder als de kwantitatieve gegevens hem een bevredigend beeld opleveren, “... niet meer op zoek gaat naar additionele informatie”.<sup>80</sup> Kwalitatieve data zijn meer beschrijvend van aard en passen vanuit dit perspectief beter in de bedrijfsvoeringsfase van throughput en outcome<sup>81</sup>.

### 2.3.3 Raadplegen bronnen

Er zijn drie methodes voor het verzamelen van bovenstaande gegevens en informatie, namelijk het interview, de observatie en het document.<sup>82</sup> Sommige literatuur voegt daar een vierde soort, enquêteren, aan toe.<sup>83</sup> Kijkend naar de definitie van Emans (1990) van een interview “het verzamelen van informatie uit mededelingen van de ondervraagde persoon of personen ter beantwoording van een of meer vooraf bedachte vraagstellingen.”<sup>84</sup> past enquêteren binnen de schriftelijke of mondelinge vorm van interviewen.

## A. Interviews

Hiervoor is al een definitie gegeven van een interview. Het interview bestaat uit vragen met als doel om uit de antwoorden persoonlijke ervaringen, belevingen, opinies, gevoelens en kennis te vergaren.<sup>85</sup> Het interview kan voorbereid en onvorbereid, dus spontaan plaatsvinden. De vragen die tijdens het interview plaatsvinden, kunnen gestructureerd of ongestructureerd zijn.

Gestructureerd wil zeggen dat vooraf een interviewschema is opgesteld met daarin een logische opbouw van onderwerpen en vragen. Dit interviewschema is afhankelijk van het doel van het interview. Wil de interviewer inzicht krijgen in de persoonlijke beleving, visie en beweegredenen van de geïnterviewde dan zijn de vragen anders dan bij een interview om kennis te krijgen over waargenomen gedrag, de feiten en omstandigheden. In dit laatste geval is de geldigheid een groter probleem, vooral als het gaat over informele processen en details.<sup>86</sup>

De vragen uit interviews kunnen open en gesloten zijn. Open vragen geeft de geïnterviewde de mogelijkheid zelf te bepalen wat hij wil antwoorden. Bij gesloten vragen kan de geïnterviewde kiezen uit een beperkt aantal aangeboden alternatieven, bijvoorbeeld ja of nee, eens of oneens.

Het subjectieve gehalte van beide vragen is hoog. Dit heeft te maken met de kennis en beleving van de interviewer en de geïnterviewde van het vraaggesprek, de verwoording van de vraag, de verwoording door de geïnterviewde van de antwoorden en het vastleggen ervan door de interviewer. Dit alles leidt dus tot een resultaat van “Data consist of verbatim quotations with sufficient context to be interpretable.”<sup>87</sup>

Macionis en Plummer (2002) merken op dat open vragen bedoeld zijn om gegevens te construeren via een flexibele methode. Het heeft een meer ongestructureerd en subjectief karakter. De gesloten vragen hebben meer het karakter van het verzamelen van gegevens en komen daarmee dicht in de buurt van de kwantitatieve gegevens. Het presenteren van deze gegevens is bij gesloten vragen over het algemeen korter dan bij open vragen.<sup>88</sup>

## B. Observaties

Observatie is het systematisch waarnemen, het horen, zien en voelen, van uiterlijke activiteiten van een persoon (Swanborn (1987), Macionis en Plummer (2002) en Patton (2003)). Waarnemen is ook een exacte beschrijving van de activiteiten ontdaan van sociale betekenissen. Dit betekent dat voorkomen wordt dat de beschrijving een projectie is van eigen ervaringen, symboliek of cultuur en dat bepaalde elementen onderdeel hiervan uitmaken. Jan Terpstra van het Universiteit Twente – Instituut voor Maatschappelijke Veiligheidsvraagstukken gaf in zijn interview op 22 juni 2004 aan, dat hij als observator de voorkeur heeft om er “zo dicht mogelijk op te zitten”. “Daarnaast ga je niet op informatie van alleen derden of de organisatie zelf af, maar ga je zelf met mensen praten. Met mensen die het doen of ondergaan. Belangrijk in waarnemingen is flexibel en open te zijn.”

Ook Edward van der Torre van het COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement benadrukt het belang van het zelf ondergaan van de gebeurtenis. De eigen waarnemingen moeten zo snel mogelijk in de gebeurtenis starten. “De aanwezigheid bij rellen geeft mij de gelegenheid om gesprekken aan te gaan met de relschoppers. In die fase heb ik geen gesprekken met de politie, want die zijn aan het werk en uitgangspunt is om mensen aan het werk niet te storen.”

Observatie is een vorm van het verzamelen van kwalitatieve gegevens die vaak aangeduid wordt met de term veldwerk of fieldwork (Swanborn (1987), Macionis en Plummer (2002) en Patton (2003)).

Een van de kenmerken van veldwerk is dat het begint met “vaak juist de afwezigheid van enige probleemstelling.”<sup>89</sup> Een veldonderzoeker begint gewoonlijk met een topic of aandachtspunt. Deze kunnen onder meer betrekking hebben op de activiteiten, gedrag, acties, gesprekken, interpersoonlijke interacties, organisatie of communicatie processen.<sup>90</sup> Bijvoorbeeld de samenwerking in een vergadering.

Een probleem bij observaties is de aanwezigheid van de observator, waardoor de groep of de persoon ander gedrag kan vertonen.<sup>91</sup> Een bekend voorbeeld hiervan is het Hawthorn-effect, waarbij een toename in de productie zichtbaar was na observatie van een groep.<sup>92</sup>

Observatie valt uiteen in twee soorten, namelijk de externe, uiterlijke of onlooker observer en de interne, directe of participerende observatie (Swanborn (1987), Ministerie van Financiën (1999), Stol (2000), Macionis en Plummer (2002) en Patton (2003)). De externe observeerder is een buitenstaander, die vanuit dit perspectief de mensen in hun setting bekijkt. Hij kijkt meer naar het functioneren van het geheel. Omdat de observator op afstand van de groep staat is hij buitengesloten van onthullingen die binnenin wel waar te nemen zijn. Externe observatie kan lang duren en op vastgestelde momenten en door meerdere personen plaatsvinden.<sup>93</sup>

Interne observatie betekent “researchers systematically observe people while joining in their routine activities.”<sup>94</sup> De observeerder probeert deelgenoot te worden van de cultuur en daardoor stevig in contact te komen zodat hij zich een “insiders view” kan verwerven. Het interne perspectief, mede door de kennis van interne onthullingen en processen, krijgt in de beschrijving van de observaties daarmee de overhand. De interne observator werkt in principe solo. In tegenstelling tot het outsiders perspectief, beschrijft een insider meer de individuen binnen het systeem. Deze aantekeningen / documenten van de observator zijn tevens een bron voor toekomstige onderzoeken.

### C. Documenten

Deze aantekeningen kunnen onderdeel uitmaken van een documentenstudie. Documentenstudie is het weghalen van data uit bestaande en dus secundaire bronnen. Het is een onderzoeksmethode waarin de onderzoeker of analist gebruik maakt van door anderen nuttig gemaakte data. De analist en gebruiker van deze data dienen zich hiervan bewust te zijn. Immers de oorspronkelijke auteur heeft reeds een bewerkingsslag gepleegd met de originele data en vanuit zijn perceptie en ervaring conclusies hieraan verbonden.

“Records, documents, artifacts, and archives – what has traditionally been called “material culture” in anthropology – constitute a particularly rich source of information about many organizations and programs.”<sup>95</sup> Deze informatiedragers geven veel prijs over de geschiedenis en achtergronden van organisaties. Hier hoort ook een waarschuwing bij. Immers de documenten zijn geschreven in een bepaalde tijd en in een bepaalde sociale structuur en een bepaald systeem. Het één op één vertalen hiervan naar een onderzoeksbeschrijving doet geen recht aan de werkelijkheid.<sup>96</sup>

Maar het zijn niet alleen de geschreven documenten. Ook foto's en ander beeldmateriaal zijn te beschouwen als documenten. Met de komst van de digitalisering en de bewerkingsmogelijkheden neemt de betrouwbaarheid hiervan sterk af.

De opsomming in dit hoofdstuk heeft niet de pretentie gehad volledig te zijn. Het heeft wel als doel gehad een beeld te geven over de vele mogelijkheden, vormen en soorten van informatieverzameling. Het verzamelen van informatie heeft als belangrijkste doel om informatie over het functioneren van de organisatie i.c. de politie naar voren te halen.

## HOOFDSTUK 3 - Soorten evaluaties

Bovenstaande definitie geeft een vrij algemeen beeld van wat evaluatie is. Deze paragraaf brengt onderscheid aan binnen de evaluatie, zodat meer zicht komt in de rijke variatie van evaluaties. Hiervoor is de focus gericht op onderverdeling naar gebruik of wel de doelstelling, naar onderwerp, naar tijdsdimensie, naar inhoud en naar bronnen.<sup>97</sup>

### 3.1 Naar gebruik

Het eerste onderscheid is naar het gebruik of anders gezegd het doel van de evaluatie. Waarom evalueren we? De definitie geeft het feitelijke antwoord, namelijk het verbeteren van de organisatie naar de toekomst toe.

Allen het ‘waarom’ komt hiermee onvoldoende voor het voetlicht. Het ‘waarom’ is te onderscheiden in ‘formative and summative evaluation’. Formatieve evaluatie is bedoeld om informatie te verzamelen voor het gebruik bij de constructie van het beleid en eventueel bijstelling van de beleidvoering. Het is te vertalen in beleidsvormende evaluatie.<sup>98</sup> De reden voor het instellen van een dergelijk onderzoek kan gelegen zijn in de legitimering van beslissingen of het uitstellen ervan en of het verschuiven van aandacht van het werkelijke probleem af.<sup>99</sup> Een voorbeeld van deze evaluatievorm is de risicoanalyse voorafgaande aan een voetbalwedstrijd.

Summatieve evaluatie vindt plaats na de beleidsuitvoering en is te vertalen als de balans opmakende evaluatie.<sup>100</sup> Het maakt de balans op van de positieve of negatieve resultaten en effecten al dan niet in relatie tot (aspecten van) de beleidsuitvoering. Er zijn verschillende redenen voor het instellen van dit evaluatieonderzoek, namelijk gewenst inzicht in of twijfels over correcte uitvoering, gerealiseerde maatschappelijke effecten of voldoen aan het onderzoeksprogramma, het afleggen van verantwoording of het voldoen aan een wettelijke verplichting.<sup>101</sup> De laatste drie redenen zijn te betitelen als formele redenen tot het instellen van een evaluatie, die dan ook vaak de evaluatiedoelstelling bepalen. Naast deze formele redenen heeft de initiator invloed op deze doelstelling. De rol van initiator kan door diverse interne en externe actoren opgenomen worden.<sup>102</sup>

Het parlementaire onderzoek naar besluitvorming rondom infrastructurele werken is een voorbeeld van deze evaluatie. Ook dit onderzoek heeft voornamelijk betrekking op de summatieve evaluatie. Om die reden is de formatieve evaluatie buiten beschouwing gelaten.

### 3.2 Naar tijd

De indeling naar tijdsdimensie sluit aan bij het vorige onderscheid. De tijdsdimensie valt uiteen in een kalendertijd en de sociale tijd. De kalendertijd zijn de opeenvolgende tijdreeksen in de geschiedenis, zoals weken, maanden en jaren. De ‘sociale tijd’ is de werkelijkheid in de intermenselijke relaties, zoals afstemmen van handelingen en coördinatie.<sup>103</sup>

G.Mead betoogde in december 1930 bij de Caruslezingen aan de universiteit van Berkeley dat de werkelijkheid in het heden bestaat. Het heden houdt uiteraard een verleden en een toekomst in. Mead geeft aan dat ons verleden en onze toekomst beide mentale verschijnselen zijn, en betekenis krijgen door zingevingprocessen in het heden. Generaties reconstrueren het verleden om het niet te laten verschillen van het heden. Immers we kijken terug vanuit het heden. Mead (1982) stelt “het nieuwe van iedere toekomst vraagt om een nieuw verleden, een nieuwe interpretatie ervan.” Kort gezegd vindt er een heroriëntatie plaats op het verleden of wel “in het heden (her)schrijft men de toekomst en het verleden.”<sup>104</sup>

Deze reconstructie van de werkelijkheid, “the process by which people creatively shape reality through social interaction,”<sup>105</sup> duidt men aan met sociale constructie. Weick (1979) noemt vier elementen binnen een organisatie die bijdragen aan een sociale constructie of het gezamenlijke bewustzijn, namelijk procedures, gedrag, puzzels en interpretaties. Volgens hem hebben organisaties een belangrijke hand in het creëren van de realiteit, die zij vervolgens bestempelen als feiten waaraan men zich moet aanpassen.<sup>106</sup> Thomas, (1928) een voornaam socioloog, formuleert dit later als volgt: “what is defined or perceived by people as real is real in its consequences”. Deze formulering, aangeduid als “Thomas theorem”, maakt duidelijk dat deze reconstructie gevolgen met zich brengt voor degene die hier in meegaan<sup>107</sup>.



Een reconstructie van de werkelijkheid vindt ook plaats bij evaluaties. Veel indelingen van evaluatie-instrumenten laten de tijdsdimensies verleden, heden en toekomst terugkeren. Ex ante en ex post evaluatie zijn de meest gehanteerde vormen. Toch komt in verschillende literatuur, waaronder Blommestein, Bressers en Hoogerwerf (1984), ex interim als derde vorm voor.<sup>108</sup> Eenvoudig gezegd bij ex ante gebeurt de evaluatie vooraf, ex interim gebeurt het tijdens en ex post vindt achteraf plaats.

Ex ante evaluatie is onderdeel van de beleidsvoorbereiding, die de effecten van het voorgenomen beleid en de effecten van mogelijke alternatieven in kaart brengt.<sup>109</sup> Het gaat hierbij om de inhoud, processen of effecten van het voorgenomen beleid, die vooraf worden beoordeeld, dus nog voor het beleid in werking is getreden. Voorbeelden uit het openbaar bestuur zijn onder meer de Milieu effect rapportages.

Ex interim maakt onderdeel uit van de uitvoering. Het geeft een tussenstand van de beleidsuitvoering en kan aanleiding geven tot bijstellingen. Het gaat hierbij om corrigerende actie en (nieuwe) ideeën voor ontwikkeling. In de literatuur is deze vorm van evalueren vaak onder de ex post evaluatie gebracht. De Universiteit van Gent geeft in haar rapportage aan dat “een ex-post evaluatie wordt uitgevoerd in een situatie waarin de beleidsacties wel zijn (of worden) ondernomen en waarin wel of niet optreden van de effecten van die acties eventueel kan worden geanalyseerd. Wanneer de beleidsacties nog niet zijn afgelopen, spreekt men ook wel van een ex-interim evaluatie. Ex-interim evaluatiemethodes nemen vaak dezelfde vorm aan als ex-post evaluatiemethodes.”<sup>110</sup>

Een voorbeeld van ex interim evaluatie is het gratis verstrekken van methadon of heroïne waarbij een tussentijdse rapportage aan de Tweede Kamer is gezonden. Het verschilt van het tussentijds monitoren. Op dit onderscheid is in hoofdstuk 2 al ingegaan.

De laatste in de rij ‘ex post evaluatie’ toont een weergave van de resultaten en komt na de afronding van de uitvoering. Het is een beoordeling op basis van de oorspronkelijke beleidsdoelstellingen over de wijze waarop de resultaten zijn bereikt. De kennis uit de evaluatie is te gebruiken voor bijstelling, beëindiging, voortzetting van het beleid dan wel bij totstandkoming van nieuw beleid.<sup>111</sup> Voorbeeld hiervan is het onderzoek van de gezamenlijke inspecties naar de vuurwerkramp in Enschede.

Toch staat ex ante evaluatie niet los van de andere twee vormen. Ze zijn complementair. De opdeling is een analytisch hulpmiddel, aangezien in werkelijkheid de meeste instrumenten zowel voor ex ante, ex interim als voor ex post evaluatie kunnen worden ingezet. Instrumenten zijn ook vaak gelijktijdig of in elkaars verlengde toe te passen. Een evaluatie-instrument kan bovendien informatie verschaffen, die als basis dient voor een andere de evaluatie-instrument.<sup>112</sup> Zij vormen daarmee een cyclisch geheel. Ondanks het cyclisch karakter van deze drie evaluatiesoorten is in het vervolg van dit onderzoek marginaal aandacht besteed aan de ex-ante vorm.

### 3.3 Naar onderwerp

Het derde onderscheid, dat onder andere Bressers (1993) maakt, is “naar onderwerp”. Hij schaaft hieronder de evaluatie over de inhoud, het proces en de effecten van beleid die onafhankelijk en in samenhang met elkaar kunnen worden geëvalueerd.<sup>113</sup> Andere auteurs delen Bressers gedachten gedeeltelijk, zo noemen Swanborn (1987) en de Bruijn (2001) het proces en het product en maakt Patton (1987) de knip tussen proces-, outcomes, case en implementatie evaluaties.

Een inhoudsevaluatie beoordeelt de doeleinden, middelen, tijdskeuzes en de achtergronden, maar ook vooronderstellingen van het beleid. Twee centrale kwaliteitscriteria hierbij zijn de rationaliteit en de legitimiteit. Rationaliteit is gedefinieerd als de houdbaarheid van de argumentatie in termen van waarden en normen (waarderrationaliteit), van doeleinden en middelen (doelrationaliteit) en van oorzaken en gevolgen (causale rationaliteit)<sup>114</sup>.

De legitimiteit van beleid is de juridische en, in het geval van de overheid, maatschappelijke steun of anders gezegd de rechtvaardigheid en de aanvaardbaarheid. Kortom bij de inhoudsevaluatie beoordeelt men het beleid en de daarin gemaakte keuzen.

Een voorbeeld van inhoudsevaluatie is de beoordeling van de vergunningverlening in het kader van de ramp van Volendam.

Een proces is de manier waarop een verzameling van onderling samenhangende handelingen, middelen (mensen en grondstoffen) verwerkt worden tot resultaten. Deze handelingen vallen samen met het verwerkingsproces of “throughput” in het bedrijfsvoeringproces, zoals eerder is beschreven. De uitkomst van de procesevaluatie gaat over het functioneren van de organisatie. De evaluatie besteedt onder andere aandacht aan de structurering van de processen en de interne afstemming, zoals de volgordelijkheid en de afhankelijkheid van de handelingen, de waardetoevoeging en de ordening van activiteiten, producten en diensten.<sup>115</sup>

Daarnaast heeft procesevaluatie betrekking op de doelstellingen, de details van het proces van ingrijpen, op neveneffecten, percepties van doelgroepen, op de aard van de samenwerkingvormen tussen beleidsinstanties, doelgroep en onderzoeker.<sup>116</sup> Kortom alle deelprocessen uit de beleidscyclus kunnen voorwerp van evaluatie vormen. De alarmering, informatie aan en coördinatie van de hulpdiensten na de ramp met het Hercules-vliegtuig in Eindhoven is een voorbeeld van de procesevaluatie.

Het is niet noodzakelijk dat de procesevaluatie na de beleidsuitvoering komt, omdat de beleidscyclus in zekere zin een analoge evaluatiecyclus schept. Dat wil zeggen dat elk deelproces eigen evaluatiebehoefte heeft in termen van specifieke informatiebehoefte en eigen criteria. (Van de Graaf, Hoppe - 1989)<sup>117</sup> Deze informatiebehoefte leiden tot beoordelingen aan de hand van uiteenlopende criteria, zoals doelmatigheid, doelgerichtheid, democratisch gehalte, algemene beginselen van behoorlijk bestuur, informatie, macht en coördinatie van actoren in de beleidscyclus.<sup>118</sup>

De laatste evaluatie heeft betrekking op optredende effecten binnen en / of buiten de organisatie. De invloed hierop is over het algemeen beperkt, ook al noemen van der Knaap, Kraak en Mulder (1999) sturing hierop een ideale situatie omdat de doeltreffendheid of wel de effectiviteit rechtstreeks is te beïnvloeden. Echter de werkelijkheid is vele malen complexer. “De effecten van overheidsinterventies zijn vaak moeilijk te meten. De prestaties van de overheid zijn immers meervoudig en komen in een coproductie tot stand.”<sup>119</sup> Voor het “effect” is de overheid afhankelijk van anderen waaronder de burger, want “in alle gevallen treedt het vervelende verschijnsel op dat de samenleving zich niet laat degraderen tot de uitvoerder van een plan.”<sup>120</sup> Een voorbeeld van effectevaluatie is een onderzoek naar de kwaliteitsverbetering van de water als gevolg van een doorlaat die het Veerse Meer verbindt met de Oosterschelde.

Het definiëren en evalueren van doelen op effectniveau lijkt het ultieme niveau vindt ook Bressers. “Wanneer men zich beperkt tot het evalueren van het proces, dan is dat meestal omdat men niet in staat is gegevens over de effecten te verkrijgen.”<sup>121</sup>

Effecten komen in verschillende definities voor. De meeste auteurs gebruiken algemene termen als resultaten en omvatten de prestaties en de effecten of gebruiken begrippen als producten of doelmatigheid. Zo noemen bijvoorbeeld Bressers (1989) en Hoogerwerf (1992) de doelbereiking, de doeltreffendheid en de doelmatigheid van het beleid. Hoogerwerf definieert doelbereiking daarbij als “zijn de doelen bereikt”. De mate waarin dat door het beleid is bereikt noemt hij de doeltreffendheid. De doelmatigheid is het bereiken van de resultaten met zo min mogelijk kosten.<sup>122</sup> Patton (1987) noemt effectevaluatie “Evaluating Individualized Outcomes” en brengt het daarmee terug naar het individueel niveau.

Swanborn (1987) zet de productevaluatie naast de procesevaluatie. “Productevaluatie heeft uitsluitend betrekking op de mate waarin de te beïnvloeden variabele(n) veranderd is (zijn).”<sup>123</sup>

Effectevaluatie is een centrale component binnen de beleidsevaluatie, omdat de toegevoegde waarde voornamelijk ligt in een beter zicht op de veronderstelde werking van een bepaald beleid. Het kan daarbij ook om veronderstellingen gaan over het opereren van bepaalde beleidsorganisatie.<sup>124</sup> Dit betekent het neerleggen van een causale relatie tussen het functioneren van een organisatie en de daardoor bereikte gewenste effecten.<sup>125</sup> Maar het kan ook betrekking hebben op het veronderstelde hanteren van bepaalde normen en waarden in het maatschappelijk veld die in beeld worden gebracht.<sup>126</sup> Dat dit niet zonder meer mogelijk is, was reeds hiervoor al bepleit.

De Bruijn (2002) bepleit echter de outputcijfer, of wel de kwantitatieve gegevens over de prestaties, de producten en diensten, te combineren met de kwalitatieve gegevens over de outcome. Hierdoor ontstaat volgens hem een rijker beeld, al is het expliciteren van de relatie tussen output en outcome vaak lastig.<sup>127</sup> Toch is dit rijkere beeld noodzakelijk gelet op de groei van deze vorm van evaluatie (Patton - 2002). “Outcomes evaluation has become a central focus, if not the central focus, of accountability-driven evaluation.”<sup>128</sup>

Bij het evalueren van de effecten van beleid kan een analyseschema behulpzaam zijn. Dit schema brengt de naast het in te zetten instrument, het uitvoeringsproces en het doel en het beoogde effect(en) ook de rivaliserende variabelen en neveneffecten in beeld. Rivaliserende variabelen zijn de externe factoren die naast het ingezette instrument invloed hebben op de uitkomst c.q. het effect en kunnen deze effecten in een andere dan gewenste richting sturen<sup>129</sup>. Kortom de effecten zijn niet altijd toe te wijzen aan het optreden van één variabele of als gevolg van een bepaald uitvoeringsproces.

Effecten kunnen onderscheiden worden in openlijke- en herkenbare effecten, latente en verborgen effecten. Het televisiebeeld is bijvoorbeeld een openlijk effect van het aanzetten van de televisie. Een voorbeeld van het verborgen effect is de invloed van een eigen bijdrage in de ziektekosten op de algemene gezondheid in de samenleving omdat noch alle variabelen in beeld zijn of komen, noch toe te schrijven zijn aan alleen deze maatregel.

Een tweede onderscheid is het bedoelde, een onbedoelde of neveneffect en het tegengestelde of diseffect. Als we dit onderscheid afzetten tegen een campagne van een politieke partij dan is een beoogd effect een zetelwinst bij de verkiezingen, een neveneffect is als grootste partij uit de verkiezingen komen en een tegengestelde effect een groot verlies aan zetels.

Het laatste onderscheid is het directe en indirecte effect. Het directe effect treedt op als er een duidelijk verband bestaat tussen de handeling, bijvoorbeeld een duw tegen een fiets en het effect, het omvallen ervan. Bij een indirect effect is dit verband op het eerste oog niet zichtbaar. Als na het vallen van de fiets de beschadigde fiets wordt ingeruild voor een nieuwe is dat een indirect effect.

Voor het in beeld brengen van de effecten gerelateerd aan de inzet van instrumenten is tijdvergelijkende evaluatie een mogelijkheid. Deze evaluatievorm meet het effect na een bepaalde tijd. De vergelijking tussen het eerste tijdstip ( $t_0$ ) en het tweede tijdstip na een bepaalde interval levert een beeld op over de effecten. Van deze vorm zijn drie typen beschreven, het na-ontwerp, het voor-na-ontwerp en het met-zonder-ontwerp.

In het na-ontwerp volgt een evaluatie van het effect na tijd  $x$  van het inzetten van het instrument. Er is slechts één meetmoment, waardoor een causaal verband wel te beredeneren, maar niet te bewijzen is. Bijvoorbeeld een nieuwe rijbaan op tijdstip  $y$  leidt op tijdstip  $x$  tot  $z$  verkeersbewegingen.

Voor-na-ontwerp toont de vergelijking op twee evaluatiemomenten. Deze vergelijking laat zien of het juiste effect is bereikt. De metingen over de gemiddelde lengte van de file vóór in vergelijking met na de openstelling van een nieuw traject, geeft aan of het beoogde doel c.q. effect bereikt is.

Met-zonder-ontwerp laat de resultaten zien tussen twee groepen. Bij de ene groep past men het instrument toe en bij de controle groep niet. Na tijd  $x$  vergelijkt men beide groepen en krijgen de onderzoekers een beeld van de effecten. Bekende experimenten met nieuwe medicijnen toedienen aan één van de twee groepen is een bekende vorm hiervan. De resultaten van het onderzoek geven informatie over de werking van het medicijn en dus het effect op de korte termijn.

De hierboven beschreven soorten, inhoud-, proces- en effectevaluaties, zijn allen meegenomen in dit onderzoek.

Naar de focus binnen een evaluatieonderzoek op de inhoud van een proces, is ook naar de inhoud van het evaluatieonderzoek een onderscheid mogelijk. Dit onderscheid bestaande uit vier generaties in de ontwikkeling van onderzoeken, komt in de volgende paragraaf aan bod.

### 3.4 Naar de inhoud

#### 3.4.1 De metende evaluatie

Guba en Lincoln (1989) onderscheiden vier generaties in de ontwikkeling van het evaluatieonderzoek, te weten 'meten' (1e generatie); 'beschrijven' (2e generatie); 'beoordelen' (3e generatie); en 'onderhandelen' (4e generatie).

De eerste generatie evaluaties is geënt op het 'meten' en bestaat uit het verzamelen van kwantitatieve gegevens op verschillende meetniveaus. Deze meetniveaus zijn:

- Het *nominale niveau* waarbij de waarden van een variabele een onderscheidende functie heeft. Zo heeft het soft-nummer slechts als doel om personen van elkaar te onderscheiden.
- Het *ordinale niveau* geeft een verschil tussen de variabelen aan, maar laat ook een rangorde zien. Meer en minder, laag en hoog zijn hierbij een aantal begrippen.
- Het *interval niveau* gaat weer een stapje verder door naast het bovenstaande ook de grootte van de verschillen in beeld te brengen. Alleen het gekozen nulpunt is hierbij een arbitraire keuze. Voorbeelden van meten op interval niveau is het gebruik van graden Celcius of Fahrenheit. Het gekozen nulpunt van beide temperatuurmetingen is gekozen en ligt per definitie niet vast.
- Het *ratio niveau* heeft in tegenstelling tot het intervalniveau een vast nulpunt. Een lengtemaat is hiervan een voorbeeld.<sup>130</sup>

#### 3.4.2 Beschrijvende evaluatie

De beschrijvende of descriptieve evaluaties, de tweede generatie, beschrijven de voorgevallen feiten van de onderzochte activiteiten en processen. Probleem bij het verwoorden van de feiten zijn voornamelijk de voorkeuren van de onderzoeker. Dit kan de focus van zijn waarneming en de weergave kleuren. Deze neiging om vanuit voorkeuren van de onderzoeker het voorval te beschrijven noemt men, de onderzoekers bias.<sup>131</sup> Om deze persoonlijke invloed zoveel mogelijk te verkleinen is een systematische werkwijze een must, immers gecodificeerde en gespecificeerde informatie is onderling beter vergelijkbaar en uitwisselbaar. Zo gebuikt Christine Cuvelier voor de door haar geïnitieerde observatieonderzoeken een vastomlijnd indeling en systeem, waardoor de uitkomsten uit elke observatie op een zelfde wijze worden verwerkt. Daarnaast zijn de te observeren aspecten eenvormig gedefinieerd en hebben de observatoren een zelfde opleiding gekregen. Een opleiding om te zorgen dat de evaluaties feitelijk en niet beoordelend worden beschreven.

#### 3.4.3 Beoordelende evaluatie

'Beoordelen', de derde generatie van evalueren, is het uitspreken van een finaal oordeel over de kwaliteit, bijvoorbeeld door een vergelijking van de feitelijke effecten van het onderwijsprogramma met de beoogde doeleinden.<sup>132</sup> Om tot dit finaal oordeel komen zijn in de derde generatie normen aan het evaluatieproces toegevoegd. Normen aan de hand waarvan een kwalitatief oordeel wordt gegeven. "Om evenwel de kwaliteit van handelen te beoordelen is het nodig geëxpliciteerde normen te hebben."<sup>133</sup> zo stelt Steyaert (1996) in zijn proefschrift. Hij geeft vervolgens verschillende voorbeelden van het vastleggen van deze normen zoals in protocollen. Normen waarvan hij vindt dat zij zoveel mogelijk wetenschappelijk onderbouwd dienen te zijn.

#### A. Normen voor de overheid

Normen kunnen op een veelheid van aspecten betrekking hebben. In grote lijnen zijn dat voor de overheid de democratische normen, juridische normen, ethische of integriteit normen en de economische of bedrijfsvoeringnormen.

##### *Democratische normen*

Ons staatsrechtelijk bestel kent een aantal grondbeginselen. Een van deze grondbeginselen is de "check and balances", die zorgen voor een scheiding van de machten. De wetgevende, uitvoerende en de rechterlijke macht zijn in ons staatsbestel gescheiden. De wetgevende macht ligt in handen van de volksvertegenwoordiging. De uitvoering van deze wetten ligt bij de Koning of in de praktijk namens hem bij het dagelijks bestuur van het land, de provincie of de gemeente. De controle achteraf op een juiste uitvoering ligt bij een onafhankelijke rechter.

Naast deze machtscheiding ('trias politica' volgens Montesquieu) is er een tweede balans door de spreiding van taken en verantwoordelijkheid. Deze verantwoordelijkheid geeft lagere overheden, zoals de provincie, de gemeenten en de waterschappen, het recht op zelfbeschikking. Het recht op zelfbeschikking, het zelf kunnen bepalen van een eigen positie en werkwijze bij het uitvoeren van bevoegdheden en verantwoordelijkheden, heeft alleen betrekking op de ruimte binnen de kaders van een hoger bestuursorgaan en op het eigen gebied c.q. territorium (provincie of gemeente) en of de eigen maatschappelijke functie (bijvoorbeeld waterkeringen en waterbeheersing). Gemeentebesturen zijn in deze dan ook niet hiërarchisch ondergeschikt aan het provinciale bestuur of aan de regering (Konijnenbelt, 1998)<sup>134</sup>.

Deze democratische normen zijn veranderlijk naar plaats en in de tijd. Bijvoorbeeld het democratisch Europa van de 19<sup>e</sup> eeuw liet andere politieke- en bestuurlijke verhoudingen zien dan het democratisch Europa van nu. De ontwikkeling van de Europese Unie toont aan dat politieke- en bestuurlijke verhoudingen de afgelopen 53 jaar zijn verschoven.<sup>135</sup>

Bij deze norm dient de overheid zich af te vragen "past het?". De haalbaarheid van veranderingen bepaalt uiteindelijk de democratische norm van dat moment op die plaats.

### *Juridische normen*

Naast het beginsel van "check and balances" kent ons staatsrechtelijke bestel een tweede grondbeginsel, namelijk het legaliteitsbeginsel. Dit legaliteitsbeginsel bestaat uit twee elementen die bepalend zijn in het optreden van de overheid. De eerste is "geen bevoegdheid zonder grondslag in wet of Grondwet". Dit betekent concreet dat bijvoorbeeld politieagenten alleen op mogen treden als de wet hen aanwijst en daarin specifieke bevoegdheden heeft toegekend, zoals het toepassen van dwangmiddelen of het aantasten van de privacy van burgers. De tweede grondregel is "niemand kan een bevoegdheid uitoefenen zonder verantwoording schuldig te zijn of zonder dat op die uitoefening controle bestaat".

"Het handelend orgaan moet rekenschap kunnen afleggen waarom het zijn bevoegdheden al of niet heeft uitgeoefend en waarom juist op de wijze als het heeft gedaan en niet anders."<sup>136</sup> De controle en de verantwoordingsplicht komen in verschillende vormen in Nederland voor. Zo heeft de politie een verantwoording voor haar optreden in de richting van haar gezag, namelijk de burgemeester van desbetreffende gemeente en de officier van justitie.<sup>137</sup> Deze verantwoording geldt in het verlengde hiervan ook voor de politieagent. Dit betekent dat een politieman voor, tijdens en na het gebruik van bevoegdheden in staat moet zijn dit optreden gemotiveerd uit te leggen. De vraag die de overheid zich hierbij dient te stellen is: "Mag het?".

### *Integriteit normen*

Bovens (2001) noemt vijf normen die voor een belangrijk deel de kwaliteit van het overheidsoptreden c.q. het bestuurlijk handelen bepalen, namelijk democratie, rechtmatigheid, doelmatigheid, doeltreffendheid en integriteit.<sup>138</sup> Integriteit is de laatste eis in de keten van eisen aan de overheid, zo schrijven de auteurs van den Heuvel, Huberts en Verberk (2002). Toch gaan zij uit van een drietal eisen. Integriteit is volgens hen de laatste schakel die past bij legaliteit en legitimiteit, welke in de loop van de tijd de contouren van het normen en waarden gezicht van de overheid vormden.<sup>139</sup>

In hun onderzoek naar het morele gezicht van de overheid schrijven ze "Het begrip integriteit in combinatie met bestuurlijke macht en bestuurlijke bevoegdheden duidt in het openbaar bestuur op een moreel normbesef, een moreel onaangetaste uitoefening van de toevertrouwde functie, op loyaliteit en plichtsbetrachting en op professionele verantwoordelijkheid, zonder enige gerichtheid op het verwerven van persoonlijk gunsten in de uitoefening van het ambt of de functie. Integriteit in de sfeer van de overheid heeft ook te maken met onpartijdigheid."<sup>140</sup>

Deze definitie komt naar de inhoud redelijk overeen met de elementen die Procee gebruikt in zijn reflecties bij integriteit in het openbaar bestuur. Hij onderkent vier vormen van het ontbreken van integriteit, namelijk de platte fraude en corruptie; een niet-integere organisatiestructuur en – cultuur; het niet voldoen aan de centrale taak van de organisatie; en het gebrek aan gevoel voor verhoudingen.<sup>141</sup>

De voornaamste aanvulling is de “niet-integere organisatiestructuur en – cultuur” ten opzichte van de eerste definitie. Hiermee doelt hij op de aanpak, de vormgeving en de invalshoek die de institutie hanteert bij onjuiste praktijken. Hij ziet een praktijk waarin er meer wordt gekeken naar de eigen rol dan naar de betekenis van de praktijk voor de buitenwereld. Dat belang onderkende toenmalige Minister van Binnenlandse Zaken, I.Dales toen zij met haar toespraak op het congres van de Vereniging voor Nederlandse Gemeente de strijd aan bond om de integriteit van het openbaar bestuur te vergroten. Zij betoogde dat het uitermate schadelijk voor het imago van de overheid is als geruchten over niet integer gedrag in de publieke opinie blijven hangen. Daarmee doelde zij ook op niet integer gedrag buiten de feitelijke functievervulling.

Dominant bij deze norm is de vraag die de overheid zich zou moeten stellen “hoort het?”. Kortom de legitimiteit, de uitspraak van de maatschappelijke meerderheid, is hier een thermometer voor de overheid.

#### *Economische norm*

Doelmatigheid en doeltreffendheid komen naast zuinigheid ook terug in deze economische of instrumentele norm. De zuinigheid is de koppeling tussen de inkoop en inzet van productiemiddelen, waaronder personeel, materieel en geld, in het productieproces. Het is dus de koppeling tussen input en throughput. De doelmatigheid of wel efficiency is een koppeling van de input met het bereikte resultaat, de producten en diensten of wel de output. De koppeling van de doelstelling vooraf, de inzet van productiemiddelen met de bereikte effecten is mate van doeltreffendheid of wel de effectiviteit.<sup>142</sup>

De vraag die de overheid zich bij dit punt kan stellen is “werkt het?”.

Bovenstaande normen komen overeen met de bronnen voor beleid, zoals deze in onderstaand kwadrant zijn weer gegeven. Dit kwadrant is een samensmelting van uitgangspunten die Majone (1989) en Schneider en Ingram (1997) in hun boeken hanteerden. Hiermee is tevens de cirkel rond immers aan het einde van het proces, de evaluatie, vindt de toets plaats van de bronnen die tot het beleid hebben geleid.

**Tabel 1: Kwadrant bronnen voor overheidsbeleid**

| <b>Bronnen voor beleid</b>                                      | <b>Handelingsperspectief</b>                              | <b>Waarde perspectief</b>                      |
|---|---|--|
| <b>Logica van consequenties</b><br>(oorzaak en gevolg relaties) | <i>Instrumentele</i><br>Werkt het ?<br>Effectief          | <i>Juridische</i><br>Mag het?<br>Legaliteit    |
| <b>Logica van geschiktheid</b><br>(vergelijking met omgeving)   | <i>Politiek bestuurlijke</i><br>Past het?<br>Haalbaarheid | <i>Normatief</i><br>Hoort het?<br>Legitimiteit |

Bron: Hemerijck en Ringeling, 2003, p. 22.<sup>143</sup>

naar March J.G. en J..P. Olsen, *Rediscovering institutions - The organisational basis of politics*, New York, 1989;

## B. Normen voor politieoptreden

In het tweede gedeelte van deze paragraaf komen de normen aanbod die meer toegespitst zijn op de overheid en in het bijzonder de politie. Zij zijn een aanvulling op deze paragraaf waarin de meer algemene normen voor de overheid zijn behandeld. Nog enigszins algemeen voor de overheid zijn de normen die de Nationale Ombudsman hanteert.

### *Normen Nationale Ombudsman*

De beoordelingscriteria, die de Nationale Ombudsman hanteert, hebben voornamelijk betrekking op het waardeperspectief uit het “kwadrant bronnen voor overheidsbeleid” – zie tabel 1. De Nationale Ombudsman bekijkt voornamelijk de juridische normen en de behoorlijkheidnormen. Behoorlijkheidnormen staan voor een belangrijk deel in de Algemene wet bestuursrecht.

De juridische normen beginnen voor de Nationale Ombudsman op het niveau van de beginselen van de rechtstaat, zoals deze hiervoor zijn verwoord onder de “democratische normen” en de “juridische normen”. Elk overheidshandelen toetst hij aan de geschreven en ongeschreven rechtsnormen die in onze rechtstaat gelden. Naast de algemene (grond)rechtsbeginselen, zie paragraaf 3.4.3, toetst hij het overheidsoptreden aan onder meer het proportionaliteitsbeginsel en subsidiariteitsbeginsel, en de normale wettelijke kaders en regelgeving, zoals het gebruik van geweldsmiddelen.

De behoorlijkheidnormen zijn beoordelingscriteria die betrekking hebben op de organisatie en / of het gedrag van de individuele ambtenaar. Als beoordelingscriteria voor de organisatie noemt de Nationale Ombudsman de oriëntatienormen voor bestuur, zoals eisen van zorgvuldigheid, voortvarend, actieve verwerving en / of verstrekking van informatie voorzieningen van en in overheidsorganisaties, de voortgangsbewaking en coördinatie, maatregelen op het gebied van de bescherming van persoonlijke levenssfeer en bereikbaarheid. Normen die betrekking hebben op de overheidsorganisatie(s) en dus op het systeem.

De beoordelingscriteria die te herleiden zijn naar een individuele ambtenaar gaan over de houding en het gedrag tegenover burgers of wel de bejegening, de menselijk waardigheid, maar ook de professionele houding, onbevooroordeeldheid en de hulpvaardigheid zijn normen die meewegen in het oordeel van de Nationale Ombudsman.<sup>144</sup>

Bij de geïnterviewden bij de Nationale Ombudsman op 29 juni 2004 kwam naar voren dat voornamelijk de bejegening en de toepassing van de bevoegdheden een rol speelden bij de beoordeling van de twee onderzoeken over grootschalig politieoptreden naar aanleiding van verzoekschriften. Zo lag het accent in 1993 (de jongerendemonstratie in Den Haag)<sup>145</sup> op de feitelijke uitvoering en in 1998 (de Eurotop in Amsterdam)<sup>146</sup> op het organisatorische aspect en voornamelijk op de gezagsverantwoordelijkheid.

De methodiek en systematiek van beide onderzoeken is als volgt:

- de verwoording van de klacht, ook wel verzoekschrift genoemd;
- de kenbaarheidvereiste c.q. bevoegdheid de klacht in behandeling te nemen;
- wettelijk kader;
- achtergronden;
- bevindingen in een chronologische volgorde, waarbij op basis van verklaringen de gebeurtenis is weergegeven en waarbij zonodig hoor en wederhoor is toegepast;
- uiteenzetting van de feiten;
- beoordeling;
- conclusie; en
- aanbevelingen.

In het hiervoor aangehaalde interview is ook aangegeven dat er een verplichting is tot het verstrekken van informatie. Dit betekent zelfs het bekijken van criminele inlichtingen. In de wijze van verslaglegging betrachten zij behoedzaamheid in verband met het vertrouwelijke karakter van bepaalde informatie. “Het volstaat dat er verantwoording is afgelegd over het inzien van de informatie. Immers ook wij houden het onderzoeksbelang altijd in de gaten.”

### *Politie specifieke normen*

Politie kent een groot aantal normen mede gelet op haar specifieke taak in de samenleving en haar specifieke bevoegdheden. Deze normen zijn van belang omdat bij schendingen van wetten burgers moeten kunnen vertrouwen op het feit dat de politie zijn functie vervult zonder enig eigen belang; zich aan de wet houdt; en alleen bevoegdheden en geweld gebruikt conform de wet, voor de afgesproken doelen en voor iedereen gelijk. Bij dit zuiver en neutraal optreden gaat het om het begrip politieke ethiek. Dit omvat voor de politie geldende algemene morele beginselen en waarden. Het gaat daarbij om organisatie-ethiek, de morele waarden en normen van een politieorganisatie, en de beroepsethiek, de morele waarden en normen die verbonden zijn aan het goed uitoefenen van het politievak. Ethiek verwijst naar de houding waarmee dit politievak wordt uitgeoefend, naar de waarden, zoals rechtmatigheid, onkreukbaarheid en collegialiteit, die ten grondslag liggen aan het vak. Normen zijn meer collectief gedragen en grensstellende handelingsvoorschriften in 'wat mag en moet'.<sup>147</sup> Grensstellende handelingsvoorschriften voor politie presenteerde Minister van Binnenlandse Zaken, H. Dijkstal in 1997, in de vorm van "het integriteitstatuut voor de Nederlandse politie". Het statuut omvat de volgende onderwerpen voor de normen aan:

- democratisch bewustzijn. Een loyaliteit naar de Nederlandse rechtsorde en grondwet, maar ook het publiekbelang boven dat van zichzelf stellen;
- betrouwbaarheid en respect. Dit betreft de correctheid van het optreden ongeacht de persoon;
- onafhankelijkheid. Dit zijn waarborgen zoals een zeer terughoudende opstelling bij het aannemen van giften, goederen en diensten, het mijden van risicovolle contacten en het melden van de nevenactiviteiten.
- het toepassen van geweld, waarbij het soms moet en als het moet dat het op gepaste en proportionele wijze gebeurt;
- omgang met gevoelige informatie, zoals geen misbruik van de informatie en weten wat geheim is en dit bewaren;
- correct toepassen van bevoegdheden. "Zonder aanzien des persoons en alleen de toegestane methoden."

Bovenop dit statuut zijn binnen de regionale korpsen aanvullende maatregelen van kracht. Deze variëren van aandacht voor het tegengaan van seksuele intimidatie en discriminatie tot het instellen van bureaus interne onderzoeken ten behoeve van disciplinaire en strafrechtelijke onderzoeken tegen politiemensen. Voorbeelden van overige activiteiten zijn: screening van politiemensen bij aanstelling, het beperken van nevenwerkzaamheden, berging van waardegoederen, regels voor het gebruik van de informatiesystemen en maatregelen om het lekken van informatie te voorkomen.<sup>148</sup>

Bovenstaande geeft een beeld van waarden en normen aan die de bijzondere positie van politie moeten bekrachtigen. Een bijzondere positie die geënt is op het geweldsmonopolie en de onafhankelijkheid.

### 3.4.4 Onderhandelde evaluatie

Volgens Guba en Lincoln (1989) zijn de eerste drie generaties van evaluaties, te weten 'meten' (1e generatie), 'beschrijven' (2e generatie) en 'beoordelen' (3e generatie), achterhaald. Redenen hiervoor zijn in de eerste plaats een 'management-bias'. Hiermee bedoelen zij dat de doeleinden en intenties van beleidsmakers worden overgenomen als ijkpunten voor de beoordeling. Dit veronderstelt een consensus over deze punten. Dit terwijl de samenleving een veel complexer en verschillend beeld geeft.

Ten tweede stellen zij dat de bevindingen uit evaluatiestudies nauwelijks een rol spelen in de besluitvorming. De beleidsrelevantie van evaluaties is met andere woorden gering. Het derde argument is de benadering van belanghebbenden louter als informatiebron, dus sec als informatieverstrekkers. Er is geen gesprek of debat met de belanghebbenden, terwijl de bevindingen hun belangen wel kunnen schaden. Vanuit het oogpunt van de kwaliteit en de acceptatie van de bevindingen is het onverstandig om voorbij te gaan aan de (ervarings)deskundigheid van belanghebbenden.<sup>149</sup>



Deze kritiek vormt voor de auteurs Guba en Lincoln (1989) de basis voor een alternatief onder de term 'responsive constructivist evaluation'. Deze term betekent vrij vertaald 'onderhandelen'. Bij onderhandelen "dient een situatie te zijn waarin deels gemeenschappelijke en deels strijdige belangen aanwezig zijn."<sup>150</sup> De vier generaties van evalueren hebben dit tweeledig karakter in zich. Patton (2004) omschrijft het als "focuses on issues-derived, values-based perspectives",<sup>151</sup> waarbij de bindende factor het onderwerp is. De verschillen komen voort uit de waardeperspectieven van de betrokkenen. De auteurs zien 'responsive constructivist evaluation' als een interactief evaluatieproces van oordeelsvorming tussen groepen wier belangen worden geraakt. Dit proces kan uitmonden in consensus, maar is ook geslaagd wanneer het persoonlijk inzicht en / of wederzijds begrip zijn toegenomen. House (1978) noemde het "transactional model"<sup>152</sup> waarbij hij elk geval als uniek behandelt en dat primair is gebaseerd op het bewustzijn en kennis in een overdrachtelijk proces tussen onderzoeker en de deelnemer aan het onderzoek.<sup>153</sup>

De vier hierboven omschreven evaluatiesoorten, metende, beschrijvende, beoordelende en onderhandelende evaluatie, komen allen in dit onderzoek aan bod.

## HOOFDSTUK 4 - **Evalueren doet / moet ...**

### 4.1 *Kenmerken van evalueren*

Op basis van de hiervoor beschreven evaluatiesoorten, zijn in deze paragraaf de kenmerken van het evalueren uiteengezet. Vooral de eerder genoemde vierde-generatie-evaluatie vindt zijn grond in een sociaal-constructivistische onderzoekstheorie, maar ook de andere generaties hebben kenmerken van deze onderzoekstheorie. Hieronder zijn kort de basisassumpties van evalueren in combinatie met de sociaal-constructivistische onderzoekstheorie weergegeven:

#### *Aard van de werkelijkheid*

Het eerste kenmerk is de aard van de werkelijkheid (ontologie). Bij dit kenmerk stelt Patton (2002) de vraag “what do we believe about the nature of reality?”<sup>154</sup> Het uitgangspunt bij de werkelijkheid is dat mensen actief betekenis geven aan hun waarnemingen. In interactie met elkaar en vanuit een dialoog met uiteenlopende achtergronden en referentiekaders construeren zij hun werkelijkheid. Uitgaande van de diversiteit in waarnemingen, achtergronden en referentiekaders is 'de' werkelijkheid meervoudig in plaats van enkelvoudig. Volgens Guba en Lincoln (1989) is bijvoorbeeld beleid altijd voor velerlei en soms conflicterende uitleg vatbaar.<sup>155</sup> Ontologie voert bewust het debat over de verifieerbare werkelijkheid.<sup>156</sup>

#### *Zoektocht naar de werkelijkheid*

In aansluiting hierop zijn Macionis en Plummer (2002) op zoek naar die werkelijkheid. “What kind of truth am I trying to produce? (...) Our opening concern is to realise that there are different kinds of ‘truth’.”<sup>157</sup> zijn hun kernwoorden bij het begrip epistemologie. Zij zien twee benaderingen om de werkelijkheid te onderzoeken.

Allereerst het “positivisme” of natuurwetenschappelijk dat uitgaat van het inzicht krijgen in uiteenlopende werkelijkheidsconstructies door directe en systematische observatie of wel betrokkenheid tonen in plaats van afstand te nemen. Objectiviteit is in deze benadering niet mogelijk en wenselijk. Niet mogelijk door interactie met anderen en de omgeving, waardoor onderlinge beïnvloeding onvermijdelijk is. Onwenselijk, omdat kennis van ervaringen alleen verworven kan worden door het inbrengen van eigen verwachtingen en vooroordelen. Het gaat bij de werkelijkheid over het “erklärend” en causaal verklarende. Zie in dit kader de eerdere uitspraken van Jan Terpstra en Edward van de Torre die de betrokkenheid van de observator benadrukten.

De andere benadering is de humanistische of geesteswetenschappelijke, die uitgaat van het verzamelen van informatie waarbij begrijpen en interpreteren van belang is. Het eigen subjectieve, dus van binnen uit verklaren door zelf te observeren, te beschrijven en te waarderen, is in deze benadering belangrijk voor het betekenis geven aan de werkelijkheid. “Verstehend” is het kernbegrip van deze meer procesgerichte benadering.

#### *Begrijpen van de werkelijkheid*

Naast het kennen van de werkelijkheid is de aard van verklaringen, het begrijpen van die werkelijkheid, het derde kenmerk van evalueren. Het verklaren van bepaalde gebeurtenissen, bijvoorbeeld het (niet) uitvoeren van bepaalde beleidsmaatregelen, heeft veelal een holistisch of complex karakter.<sup>158</sup> Holistisch wil zeggen dat de betekenis van een element bepaald wordt door het geheel en begrepen wordt vanuit het geheel. Gebeurtenissen bestaan uit een aantal elkaar beïnvloedende factoren en perspectieven. Deze factoren of interveniërende variabelen laten zich niet herleiden tot eenvoudige oorzaak en gevolg relaties. Al eerder in paragraaf 3.3. ‘Naar onderwerp’ is aangegeven dat een analyseschema behulpzaam kan zijn bij het in beeld brengen van mogelijke factoren die invloed hebben op een gebeurtenis.

### *Generalisatie van de werkelijkheid*

Evalueren genereert kennis over een gebeurtenis. Deze kennis is, zoals in paragraaf 3.2 betoogt, tijd- en plaatsgebonden. Veralgemeeniging van particuliere kennis is daardoor problematisch. Wel is kennisoverdracht van het bestudeerde naar een andere, specifieke context mogelijk. De lezers kunnen via rijkgeschakeerde gevalbeschrijvingen plaatsvervangende ervaringen opdoen en deze vanuit hun ervaringen vertalen naar hun eigen setting.<sup>159</sup> Swanborn (1987) ziet bij de onderzoeken en de overdracht daarvan een aantal problemen, namelijk naar doelgroepen, omstandigheden en tijdstippen.<sup>160</sup>

Voor deze menselijke overdracht c.q. communicatie had Mead speciale aandacht. Hij voelde dat de meeste interacties bleven ronddraaien totdat een gezamenlijke begrip was ontstaan. Mead noemde dit “symbolic interactionism”.<sup>161</sup>

### *Waarden van de werkelijkheid*

Het laatste kenmerk van evalueren is de plaats van waarden. Guba en Lincoln gaan er van uit dat waarden onderzoeken onvermijdelijk beïnvloeden. Elke vraagstelling, keuze voor een bepaalde methodologie of gebruik van een bepaalde substantiële theorie weerspiegelen bepaalde waarden. Een onderzoek is dus niet waarde vrij. De onderzoeker brengt immers zijn persoonlijke waarden en voorkeuren geldend in die context mee, ook wel onderzoekerbias genoemd. De waarden geladenheid van onderzoek is niet alleen problematisch; waarden maken het mogelijk om onderscheid te maken.<sup>162</sup>

## 4.2 *Functie van evalueren*

Na deze kenmerken komt in deze paragraaf het antwoord op de vraag “Wat is nu eigenlijk de functie van evalueren?” naar voren. Er zijn zes functies te herkennen in het evaluatieproces:

- Transparantie;
- Discriminatie;
- Reconstructie;
- Communicatie van gegevens en / of informatie;
- Oordelen; en
- Leren.

De eerste drie functies hebben betrekking op het zoekproces binnen de evaluatie. Bij laatste twee functies en in mindere mate bij communicatie, staat de waardering van de gegevens centraal.

### *Transparantie*

De eerste functie is de transparantie van informatie, het opsporen en blootleggen, en benoemen van de benodigde informatie. “Er zijn dus evaluatievoorzieningen nodig die ervoor zorgen dat de beleidsmakers en het publiek informatie krijgen over de werking van het beleid.”<sup>163</sup> Het gaat daarbij om betrouwbare en (rechts)geldige informatie over de manier waarop een organisatie(deel) heeft gefunctioneerd en / of resultaten heeft bereikt.

Een moeilijk onderdeel daarin zijn de interactieprocessen in groepen en of netwerken. Ten eerste zit er een versturende werking van het evaluatie-instrument op het netwerk<sup>164</sup>. Ten tweede voltrekken interactieprocessen zich voor een belangrijk deel onzichtbaar voor de observator en andere deelnemers. John F. Kennedy zei hierover: “The essence of ultimate decision remains impenetrable to the observer - often, indeed, to the decider himself (...) There will always be the dark and tangled stretches in the decision-making process - mysterious even to those who may be intimately involved.”<sup>165</sup> In de laatste plaats liggen de problemen hierbij voor een deel in de eerder genoemde onderzoekerbias, de voorkeuren van de onderzoeker.

### *Discriminatie*

Voor de tweede functie van evalueren volgen we eerst de gedachtelijn van Socrates en Michelangelo. Socrates meende dat de meeste kennis al aanwezig is, maar dat de mens door zich de juiste vragen te (laten) stellen, de echte kennis uit de massa van ervaringen en opvattingen moet blikken. Zijn redenering komt voort uit de bewering van de kunstenaar c.q. beeldhouwer Michelangelo. Hij beweerde dat het beeld al in het marmer zat. Het enig wat hem resteerde is het weghakken van het overtollige marmer.<sup>166</sup>

Voor ex-post evaluaties kan een zelfde filosofie worden gevolgd, want alle informatie over het functioneren van de organisatie is aanwezig. Het enige wat dient te gebeuren is de relevante informatie te scheiden van de totale informatie over een gebeurtenis. Dit betekent het naar voren halen van de gevraagde informatie, het evaluatiedoel en de evaluatiedoelstelling(en). Aan deze scheiding gaat uiteraard het achterhalen van alle feiten vooraf.

In deze lijn past de activiteit van wat Dunn (2004) noemt “problem structuring”. Een ‘probleem’ is volgens Hoogerwerf (1993)<sup>167</sup> het verschil tussen de waargenomen situatie en de gewenste situatie of de norm.

Structurering betekent van hieruit redenerend het ordenen, het scheiden en samenvoegen van waargenomen feiten aan de (vooraf) gedefinieerde normen. Structurering vermindert de invloed van systematische fouten in het formuleren van problemen.<sup>168</sup> In een evaluatieonderzoek kunnen deze analyse vormen zelf onderwerp zijn van de evaluatie, maar ook behulpzaam zijn bij de evaluatiebeoordeling.

Dunn (2004) geeft acht vormen van “problem structuring” aan<sup>169</sup>. Hieronder komen deze acht vormen kort aan bod.

- Boudary analysis maakt een inschatting van de grenzen van het probleem, waardoor een correctie op het aantal problemen plaatsvindt door ze onder andere samen te voegen.
- Classificational analysis is een ordening door een opdeling en classificatie van concepten.
- Hierarchy analysis is een ordening door een opdeling en classificatie van oorzaken.
- Synectics stelt de herkenning van de overeenkomsten centraal in de structurering.
- Brainstorming is gericht op het verzamelen van ideeën, doelen en strategieën.
- Multiple perspective analysis benaderd het probleem vanuit technische, organisatorische en persoonlijke invalshoeken.
- Assumptional analysis is een creatieve samensmelting van de conflicterende aannames die via vijf fasen leiden tot de “beste oplossing”.
- Argumentation mapping is de laatste structurering gebaseerd op het indelen van de argumenten naar meer of minder belangrijk en meer of minder aannemelijk.

Net als de scheiding van informatie zorgt bovenstaande analyse voor discriminatie van gegevens. Dit is de tweede functie is van evalueren.

### *Reconstructie*

Derde functie van evaluatie is het vergelijken en combineren van de verschillende gegevens over het functioneren uit verschillende bronnen. Het vergelijken en combineren leidt uiteindelijk tot een reconstructie van de feiten. De toegevoegde waarde van deze reconstructie ligt voornamelijk in het beter zicht krijgen op de veronderstelde werking van een bepaald beleid of uitvoering. Het hoeft hierbij niet alleen te gaan om de veronderstelling over de werking van ingezette instrumenten met hun effecten. Ook het opereren van beleidsorganisatie en veronderstelde maatschappelijke normen en waarden komen voor het voetlicht.<sup>170</sup>

Peter Verhallen van het NIBRA zei hierover: “Deze match is noodzakelijk om tot een zo sluitend mogelijk beeld te komen. Als blijkt dat dit niet mogelijk is omdat verklaringen niet bij elkaar kunnen worden gebracht door tegenstrijdigheden, vermeld ik in mijn rapportage uiteindelijk twee scenario’s.” De eerder genoemde structureringsmethoden kunnen behulpzaam zijn bij deze reconstructie. Reconstructie van de feiten, gebeurtenis of de werkelijkheid is een derde functie.

### *Communicatie*

Deze reconstructie kan tot gevolg hebben dat er een sociale constructie ontstaat als meerdere mensen deze reconstructie accepteren. De sociale constructie is eerder al aan bod geweest in paragraaf 3.2 “naar tijd”. Accepteren is een vorm van goedkeuren of je persoonlijk opstellen ervoor, dat betekent dat er een bepaalde waarde aangekoppeld is. Deze waarde kan meervoudig en indirect zijn. Zo kan de (veronderstelde) sociale druk leiden tot acceptatie.

Een tweede gevolg van de reconstructie is het verkleinen of opheffen van de informatiever verschillen of informatie a-symmetrie tussen de verschillende mensen die hiervan kennis nemen. Kijkend naar deze twee gevolgen is de conclusie gerechtvaardigd dat evalueren een communicatieve functie heeft. Deze vierde functie kwam impliciet al naar voren in de voorgaande functie transparantie.

### *Oordelen*

De vijfde functie is het oordelen, het verklaren en bekritisieren van de waarde aan onderliggende doelen en doelstellingen. 'Beoordelen' is het uitspreken van een finaal oordeel over de kwaliteit, bijvoorbeeld door de vergelijking van feitelijke effecten van het onderwijsprogramma met de beoogde doeleinden.<sup>171</sup> Bij ex-interim en ex-post evaluaties is dit een proces van opnieuw beschouwen van alles wat is gepasseerd. Dit gebeurt in een andere omgeving, tijd en omstandigheden en met de kennis van de resultaten.

Het verklaren van de waarden gebeurt voornamelijk door het afbakenen en operationaliseren van de doelen en doelstellingen. De waarde wordt bekritiseerd door het systematisch bevragen van de geschiktheid van de doelen en doelstelling in relatie tot het probleem en andere alternatieven.<sup>172</sup>

Bekritisieren en toetsen van de doelstellingen aan de uitkomsten van de gebeurtenis liggen in elkaars verlengde. Het Ministerie van Financiën schrijft hierover "In een toetsend en verklarend evaluatieonderzoek worden de veronderstellingen van de beleidsmakers getoetst en de effecten verklaard. Indien de beleidstheorie niet van te voren is geëxpliciteerd, verdient het aanbeveling deze alsnog achteraf te reconstrueren. (...) De causale, finale en normatieve veronderstellingen moeten in de diverse schriftelijke (formele en informele) documenten worden opgespoord."<sup>173</sup> Daarmee geven zij aan dat het waarden c.q. oordelen nauw verbonden is met bovengenoemde functies het "opsporen" en scheiden van de informatie. In een bijzondere vorm van evalueren, operational auditing, zijn de managementcyclus van plannen, implementeren inclusief de besluitvorming en uitvoering onderwerp van deze toets en het uiteindelijk oordeel van de auditor en kunnen dus aan kritieken onderhevig zijn.<sup>174</sup>

Het gebruik van ex-post evaluaties is slechts één van de bronnen bij het beoordelen en bijsturen van het uitgevoerde beleid. In onze democratische maatschappij zijn andere vormen van beoordeling van de uitvoering aanwezig. Beoordeling waar niet altijd evaluatie-instrumenten bij is ingezet. Het parlement, de media en belangengroepen zijn voorbeelden van deze beoordeling en invloed op de bijsturing van het beleid. Uiteraard zijn dit beoordelingen die in de tijd kunnen veranderen.<sup>175</sup>

Dunn noemt in zijn boek "Public Policy analyses – An introduction" (2004) het geven van aanbevelingen als een functie van de evaluatie. Hiermee geeft hij meer een uitkomst van het evalueren aan en niet de pure functie van het proces evalueren. Het doen van aanbevelingen is een keuze, temeer omdat 'het doen van aanbevelingen' een relatie laat zien tussen opdrachtnemer en opdrachtgever of beslissingsbevoegde. Afhankelijk van de positie van de evaluator en de aard van de evaluatieonderzoeken is het in bepaalde gevallen wenselijk om geen aanbevelingen te doen. Hierdoor voorkomt de evaluator dat hij in de toekomst zijn eigen werk evalueert en de vraag naar boven komt of hij dat met voldoende afstand en vanuit voldoende nieuwe inzichten kan doen. Het is dus een keuze om de rollen van evaluator (opdrachtnemer) en beslissingsbevoegde (opdrachtgever) in het evaluatieproces te scheiden.

De rollen van evaluator (opdrachtnemer) en beslissingsbevoegde (opdrachtgever) komen op verschillende momenten in het evaluatieproces naar voren. Zo hebben genoemde functies van de evaluatie pas nut als de evaluatie-uitkomsten gepresenteerd worden aan de "opdrachtgever". Hieruit blijkt nogmaals de communicatieve functie. De opdrachtgever krijgt daarmee de mogelijkheid om een essentiële vervolgstap te nemen, namelijk leren en verbeteren. De opdrachtgever kan ervoor kiezen om geen gebruik te maken van de informatie. "Ook het bewust niet gebruiken van de resultaten van evaluatieonderzoek wordt gezien als een vorm van gebruik."<sup>176</sup> En het niet nemen van een beslissing is een beslissing. Een beslissing is een keuze tussen alternatieven voor actie. "A nondecision, as we define it, is a decision that results in suppression or thwarting of a latent or manifest challenge to the values or interests of the decision maker." Bachrach en Baratz. (1970).<sup>177</sup> 'Geen-beslissing' zien de schrijvers als een besluit met als gevolg dat de beslisser zijn waarden en belangen niet uitspreekt.

### Leren

Beslist de evaluator informatie achter te houden dan onthoudt hij de beslissingsbevoegde kennis en inzicht over het functioneren van de organisatie. Daarmee ondergraaft hij de zesde en laatste functie van evalueren, namelijk het leren. Leren is volgens het woordenboek het verwerven van vaardigheden en direct toepasbare kennis. Het bestaat uit twee componenten namelijk weten en het vermogen om ernaar te handelen. Leren is een begrip dat in vele variaties in de literatuur voorkomt en vanuit verschillende invalshoeken is benaderd. Het is gekoppeld aan menselijke eigenschappen als analyse en instructie. Dit is de rationele manier van leren. Een andere vorm “trial and error” dat ontstaat uit variëteit en selectie. Dit laatste is gestoeld op “the detection and correction of error” en is een eenvoudige definitie van leren afkomstig van Argyris en Schön (1978). In het leren binnen een organisatie ligt een essentiële dilemma omdat “we het beste leren door ervaring, maar we ervaren de gevolgen van onze belangrijke beslissingen zelden direct.”<sup>178</sup>

Argyris en Schön hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan het wetenschappelijke debat over organisatieleden. Zij benoemen drie vormen van leren single-loop, double-loop en deuterio leren. Bij single-loop daar blijft het leerproces binnen een bepaald kader van normen, waarden en doelen.

Bij double-loop is het leerproces meer ingrijpend en veranderen bepaalde grondslagen, veronderstellingen of waarden en normen mee.

Deuterio leren beschouwt men als de belangrijkste vorm van leren. Het betekent dat een organisatie leert van het falen van het systeem. Het is meta-leren dat bestaat uit het leren gebruiken van eerdere ervaringen en het trekken van lessen.<sup>179</sup> De kritiek op Argyris en Schön is de negatieve feedback in hun benadering.<sup>180</sup> Jolly (2003) en van Duin (1992) geven andere mogelijkheden aan zoals het kennismaken van of het aannemen uit de omgeving van informatie, het inzicht verkrijgen en het verkrijgen van vaardigheden.

Jolly (2003) beschrijft de invloed van verschillende theoretische benaderingen, zoals de systeembenadering en het sociaal-constructivisme, op het begrip leren. In het systeemdenken ziet men leren als het oplossen van puzzels en het constructivisme als de gedeelde betekenisgeving met de omgeving.<sup>181</sup> Bij zijn analyse vanuit het deelnemers- en toeschouwersperspectief komt Jolly (2003) tot de conclusie dat eerdere studies ontoereikend zijn en beschrijft hij op basis van het werk van Huber (1991) een construct. “Kennisverwerving, interpretatie en distributie betreffen processen die onderdeel uitmaken van het leerproces. Het vierde construct, organisationeel geheugen, beschrijft daarentegen een resultaat van de andere drie. Door kennisverwerving, interpretatie en distributie verandert onder meer de “kennisvoorraad” waarover een organisatie beschikt, haar geheugen. Er zijn dus zowel stroomvariabelen als een voorraadvariabele.”<sup>182</sup> De kennisverwerving komt voort uit formeel vastgelegde kennis, waaronder wetenschappelijke kennis, ervaringsleren, zoals experimenteren en zelfonderzoek, leren van anderen, enten en actief zoeken en monitoren, zoals prestatieingen.<sup>183</sup>

Uitgaande van bovenstaande beschrijving is het van belang kennis te verwerven, te begrijpen en deze toe te passen. Edward van de Torre van het COT benadrukte in het interview van 12 juli 2004, dat ongeregelheden, die uit de hand lopen, niet alleen te verklaren zijn met observaties en documentenstudie. Begrijpen van de situatie vergt kennis van onder andere leerstukken op gebied van coöperatie met anderen, zoals streng en consistent optreden, van leerstukken van ongeregelheden, over bijvoorbeeld de elementen van gelegenheidsstrategie, en leerstukken over informatiemanagement, onder andere het verzamelen en de weging van informatie. Leren als politieleiding doe je niet alleen door mensen om je heen verzamelen “liked ones”, maar juist mensen met een horzelfunctie, de critici met verstand van zaken.” Het tweede aspect van leren is volgen van de Torre “weten wat een tegenstander weet en leren van het politieoptreden.” Kortom kennis is volgens hem het beste gereedschap.

De voorgaande functies zorgen voor de overdracht van informatie over het functioneren en dus voor inzicht over de onderdelen waar de organisatie kan verbeteren. Verbeteren is een functie die buiten het evalueren valt evenals het afrekenen, dat de Bruijn (2001) benoemt. Het positieve of negatieve afrekenen is het gevolg van het evalueren of de prestatieingen, waar het in zijn werk over gaat, en niet een functie van de meting of de evaluatie. Daarnaast is het goed om in de afwegingen bij het “afrekenen” de invloed op het leren mee te nemen.

### 4.3 Eisen

In de voorgaande paragrafen zijn verschillende kenmerken en functies van evalueren voorbijgetrokken. Dit hoofdstuk sluit af met de eisen die aan een evaluatie gesteld kunnen worden. Deze eisen hebben voor een belangrijk deel betrekking op de voor dit onderzoek gehanteerde evaluatiesoorten. Deze beschreven evaluatiesoorten zijn:

- De summatieve vorm, dat wil zeggen dat na de beleidsuitvoering volgt een uiteindelijke beoordeling van het programma volgt en de daarmee samenhangende beslissingen over de algemene toepassing, verandering of stopzetting.<sup>184</sup>
- Ex-post en in mindere mate ex-interim evaluaties, dus de evaluaties respectievelijk na en tijdens de beleidsuitvoering. Elementen van ex-post evaluaties, voorafgaande aan de uitvoering, zijn wel aan de orde geweest tijdens de interviews en staan vermeld in verschillende verslagen, maar zijn geen onderwerp van het onderzoek geweest.
- Inhoud, proces en effecten of wel de drie onderscheidende soorten uit de paragraaf “naar onderwerp” komen allen aan bod in het onderzoek.
- De metende, de beschrijvende en de beoordelende evaluatie uit de paragraaf “naar de inhoud” maken deel uit van het onderzoek. De kenmerken van de vierde generatie, de onderhandelende evaluatie, zijn niet meegenomen in de evaluaties, noch aan de orde geweest in de interviews en is om die reden buiten beschouwing gelaten.
- Uit de laatste paragraaf zijn voornamelijk de aspecten van de kwalitatieve gegevens genomen. Bij de uitgezette enquêtes komen elementen terug die enerzijds verband houden met de metende evaluatie en anderzijds met de kwantitatieve gegevens.

Gelet op bovenstaande is de conclusie gerechtvaardigd dat is gekozen voor een onderzoek met een kwalitatieve ex-post evaluatiemethodische benadering. Voor deze gekozen benadering zijn hieronder eisen vermeld. Deze eisen zijn verdeeld in algemene eisen en specifieke eisen.

#### 4.3.1 Algemene eisen

Volgens Bressers (1989) is een evaluatieonderzoek vergelijkbaar met een wetenschappelijk onderzoek. Dit betekent dat de algemene eisen voor een wetenschappelijk onderzoek van toepassing zijn. Ook het Ministerie van Financiën (1999) volgt deze redenering en noemt als eisen betrouwbaarheid, geldigheid en controleerbaarheid. Maar ook de transparantie over methode en technieken is voor een voorwaarde waaronder “ex post evaluatieonderzoek haar belangrijkste doelstelling ook kan verwezenlijken, namelijk het aanbrengen van precisie in debat.”<sup>185</sup>

Op basis van de literatuur zijn de algemene eisen de toetsbaarheid, de betrouwbaarheid en de validiteit, en de robuustheid. (Swanborn (1987), Ministerie van Financiën (1999), Stol (2000), Babbie (2001), Macionis en Plummer (2002) en Patton (2003))

#### *Toetsbaarheid*

De eerste algemene eis is de toetsbaarheid van de geformuleerde uitspraken. Of met andere woorden: ‘Klopt het wat er staat, is het de waarheid?’ Waarheid noemt Habermas (1982) als een van de drie voorwaarden waaraan communicatief handelen moet voldoen, wil het berusten op gemeenschappelijke overtuiging. Waarheid van uitspraken is het objectief vaststellen van de juistheid, maar ook de erkenning daarvan door de interactiepartner. Waarachtig is een subjectieve kenmerk, die de oprechtheid onderstreept. Juistheid heeft een intersubjectieve dimensie waarin beiden een gemeenschappelijk gedeeld normatief kader hebben.<sup>186</sup> Eerder is al gesteld dat systematisch werken een noodzakelijke voorwaarde is om de evaluatie een intersubjectief karakter te geven. Alleen als de regels bekend zijn en de evaluatie volgens deze regels wordt uitgevoerd, kan een buitenstaander de evaluatie beoordelen.<sup>187</sup> Daarmee is het toetsbaar geworden.

Toetsbaar wil zeggen verifieerbaar of weerlegbaar. Verifiëren is het nagaan of de uitspraak feitelijk juist is. Voorbeeld van verifiëren is “in alle klaslokalen van deze school staan 20 stoelen”. Het nalopen van de lokalen en het tellen van de stoelen, toont aan of dit klopt. Weerlegbaar wil zeggen dat er een mogelijkheid is om de onjuistheid van die kennis aan te tonen. “alle tafels in het lokaal zijn 105 cm. hoog.” Op het moment een tafel is aangetroffen van 106 cm. is de uitspraak onjuist en dus gefalsificeerd.<sup>188</sup>

Toetsbaarheid houdt impliciet in dat de verzamelde gegevens openbaar en toegankelijk moeten zijn. Daarnaast behoort de manier van verzamelen van gegevens op een gelijke, een eenduidige, wijze plaats te vinden. Dit veronderstelt naast een afstemming in de werkwijze, de aanwezigheid van gelijkkluidende definities. Het betekent het operationaliseren van de definitie of wel het “vertalen van niet waarneembare kenmerken naar waarneembare verschijnselen die voor het onderzochte systeem op die plaats en die tijd het bedoelde kenmerk zo goed mogelijk lijken te representeren.”<sup>189</sup>

#### *Betrouwbaarheid*

Betrouwbaarheid, de mate van afwijking met toekomstige resultaten, en validiteit of geschiktheid liggen als begrippen dicht bij elkaar bij de metingen in het kader van een evaluatieonderzoek. Validiteit is mate van de vervuiling of ruis in de weergave. Babbie (2001) neemt de schietschijf om de onderlinge samenhang van betrouwbaarheid, die hij aanduidt met ‘reliable’, en validiteit aan te tonen. Op de eerste afbeelding zijn alle kogelgaten dicht bij elkaar gepositioneerd, maar ligt een deel van de gaten buiten de schijf. De schutter is wel betrouwbaar, maar de schoten zijn niet altijd valide c.q. raak. In de tweede afbeelding is de spreiding van de gaten vele malen groter, maar alle gaten vallen binnen de schijf. Babbie beoordeelt dit als een matige betrouwbaarheid en hoge validiteit. In de laatste afbeelding vallen alle gaten midden in de roos, dus dicht bij elkaar en op de schietschijf. Hij beoordeelt dit als betrouwbaar en valide.<sup>190</sup> Jan Terpstra van het Universiteit Twente – Instituut voor Maatschappelijke Veiligheidsvraagstukken gaf in het interview aan dat de validiteit toeneemt naar mate meer informatie uit verschillende bronnen, vanuit meerdere hoeken of perspectieven en met een methodische achtergrond wordt gebruikt.

Betrouwbaar betekent ook de herhaalbaarheid en de consistentie in de meetresultaten. Voor deze betrouwbaarheid is transparantie en kennis noodzakelijk over de gevolgde methode en technieken.

De vrije toegankelijkheid tot de primaire, nog niet bewerkte, gegevens is een tweede voorwaarde om tot een betrouwbaar onderzoek te komen. Het streven naar maximale informatieve karakter moet wel de zorgvuldigheid inhouden dat alleen (rechts) geldige en actuele gegevens gebruikt worden.

Een derde aspect aangaande de betrouwbaarheid is het hanteren van ethische waarden door de onderzoeker. Voorbeelden van deze waarden zijn de vrijwillige deelname, het informeren over de inhoud van het onderzoek en het privacy-aspect.<sup>191</sup> Babbie (2001) noemt, naast deze voorbeelden “no harm should come to subjects”<sup>192</sup>. Dit betekent dat de onderzoeker, in zijn ogen, moet voorkomen dat voor een deelnemer nadeel of schade, zowel tijdens de deelname als achteraf door bijvoorbeeld de uitspraken die hij heeft gedaan.

### 4.3.2 Specifieke eisen

De specifieke eisen hebben voornamelijk een relatie met de genoemde functies uit voorgaande paragraaf transparantie, de discriminatie, de reconstructie en de communicatie van informatie, het oordelen en het leren.

#### *Transparantie en collectieve verwerking*

Transparantie is voor een belangrijk deel aan de orde geweest. Een aspect is daarin onderbelicht gebleven, de onderzoekerbias of wel de persoonlijke inzichten en voorkeuren van de onderzoeker. Deze tekortkoming kan voor een belangrijk deel teniet worden gedaan door de verwerking onder toezicht van of met meerder personen uit te voeren.

#### *Structurering*

Discriminatie van gegevens heeft een subjectief karakter. Naast het feit dat als bij transparantie ook hier in collectief verband kan worden gewerkt, is het doorzicht in het proces en / of techniek van belang bovenop de structurering van het proces. Structurering of systematisch onderzoek maakt het minder persoonsafhankelijk.



*Accuraatheid*

Bij de reconstructie komt het voornamelijk aan op het zo accuraat en correct mogelijk werken. De reconstructie is pas klaar als alle fragmenten aan gegevens een plaats daarin hebben gekregen en aansluiten op elkaar. In de reconstructie is dan ook oog voor het geheel en voor de verschillende onderdelen. Een respondent van het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing zei: “Op basis van de verslagen van de observaties, maken we een eindverslag. Dit gaat naar alle leden van het evaluatieteam voor commentaar om het compleet te maken.”

*Onpartijdigheid, correctheid, integer en eerlijk*

Oordelen vraagt om een set van normen waaraan getoetst kan worden. Deze normen zijn in het voorgaande hoofdstuk opgenomen.

Eis aan oordelen is wel “om conclusies te kunnen trekken, moet de informatie, waarop de conclusie gebaseerd is, actueel, juist en volledig zijn.”<sup>193</sup> Conclusies zijn vaak de uitkomsten van de oordelen, de toetsing van de gegevens aan de normen. De eis voor het oordeel en conclusie is dat ze onpartijdig tot stand komen en passen bij en gebaseerd zijn op de gegevens uit het onderzoek.

Bij oordelen en leren horen ook de eisen correctheid, integer en eerlijk. Alles valt en staat bij de wijze waarop de evaluator er mee omgaat, zoals respectvol en eerlijk naar de betrokken mensen, en zijn competenties.<sup>194</sup>

Majone (1989) definieert in zijn boek heel concrete eisen ten opzichte van de analysecomponenten. Hij doet dat vanuit het oogpunt van bewijs, argumentatie en overtuiging. Zijn eisen zijn integraal overgenomen in onderstaand tabel.

| <b>Analytische component</b> | <b>Criteria van adequaatheid</b>                                     |
|------------------------------|--|
| Data                         | Weerlegbaarheid, reproduceerbaarheid en betrouwbaarheid.             |
| Informatie                   | Relevantie, juistheid van passend, robuustheid, voldoende voorradig. |
| Bewijs                       | Weerlegbaarheid, sterkte en aannemelijkheid.                         |
| Argumentatie                 | Kennis, overtuigend en helderheid.                                   |
| Conclusie                    | Acceptabel, plausibel (aannemelijk) en haalbaarheid.                 |

Bron: Majone, Giandomenico, Evidence, argument, & persuasion in the policy process – 1989;

## 4.4 Evaluatieproces

### 4.4.1 Processen zijn..

In deze laatste paragraaf over de theorieën en achtergronden van evaluaties, staat het proces centraal. Wat is een proces? Een proces kent meerdere definities, de eerste is reeds aan de orde geweest bij de omschrijving van throughput, namelijk “een verzameling samenhangende middelen en activiteiten die invoer omzetten in uitvoer.”<sup>195</sup> De tweede definitie van proces is “een aantal activiteiten in een logische volgorde, gericht op het doelbewust totstandkomen van een product of dienst voor een interne klant.”<sup>196</sup> De twee definities gaan over hetzelfde maar verschillen wezenlijk. Teruggerepen wordt op de algemene kenmerken van proces (Hardjono - 2001). Een proces bestaat uit:

- een serie opeenvolgende activiteiten;
- een duidelijk begin en einde en dus ook input en output;
- de verschillende activiteiten die telkens een stukje waarde toevoegen aan het totaal – elke fase heeft dan ook een product of een dienst als uitkomst;
- een herhaalbare activiteitenreeks en is dus minder persoonsafhankelijk.

Het in beeld brengen van processen gebeurt door een beschrijving, de presentatie in een model of flowchart of een combinatie van beide. Het niveau van de beschrijving is bij het inzichtelijk maken van het proces van belang. Dorr (2000) onderscheidt drie niveaus. Het hoogste niveau is het hoofdproces, waarin de keuzemomenten beschreven zijn, zoals “het bepalen van de inzet” voorafgaande aan de “uitvoering”. Klap je deze processtap met keuzemomenten open dan komen de onderliggende werkprocessen naar voren. Bijvoorbeeld de processtap “het bepalen van de inzet” bestaat uit het analyseren van de risico’s of het plannen van de medewerkers. Ook een processtap uit het werkproces is verder open te klappen en toont dan de detailactiviteiten. Dit zijn de menselijke handelingen, zoals onder het werkproces “plannen van de medewerkers” zou kunnen staan “koppelen van dienst x aan medewerkers ploeg B door handelingen ...”.

In deze paragraaf is ervoor gekozen om het proces van evalueren op de eerste twee niveaus te beschrijven. Deze procesbenadering van evaluaties komt tegemoet aan eisen als transparantie en systematische en gestructureerde aanpak van het onderzoek.

#### 4.4.2 Black box

##### A. Aanleiding / trigger

Elk proces, dus ook het evaluatieproces heeft een “trigger” of een impuls nodig om van start te gaan. Deze trigger komt uit verschillende hoeken, zoals een voorschrift of wettelijke verplichting, het verzoek van de opdrachtgever of onder politieke druk van de Tweede kamer of gemeenteraad, of op eigen initiatief. Ook in Nederland zijn er instituties die zelf initiatief mogen nemen voor een evaluatieonderzoek, zoals de Algemene Rekenkamer en de Nationale Ombudsman. Deze bevoegdheid is vastgelegd in de Grondwet en / of andere wettelijke regelingen. Deze keuzevrijheid om een onderzoek op te starten, zegt iets over de onafhankelijke positie van deze instituties. Onafhankelijkheid schept waarborgen voor een zuiver oordeel. Alleen vanuit deze zuiverheid is het mogelijk om tot verbetering te komen. “Onafhankelijkheid wordt bepaald”, zo zei mevrouw van Zanen – Nieberg van de Algemene Rekenkamer, “door de vrije keuze die de onderzoeker heeft bij het te onderzoeken onderwerp, de wijze van het onderzoek en de wijze van rapporteren”.<sup>197</sup> De Nationale Ombudsman is een aanvullende rechtsbescherming voor burgers ten opzichte van het overheidsoptreden en dat vraagt een onafhankelijke positie en dus de mogelijkheden om een zelfstandig onderzoek te mogen doen, bleek uit het interview bij dit instituut.

Deze trigger kan gezien worden als de income uit de bedrijfsvoeringfase. Dit is de (beleids)context van waaruit wordt gewerkt. De beleidscontext heeft enerzijds betrekking op het beleidsveld, de doelstelling en de omgevingskenmerken. Het kan een context zijn waar spanningen heersen tussen verschillende instituties, vanuit verschillende belangen en verantwoordingsvraagstukken.

Dat de context van groot belang is schetste Jan Terpstra van het Universiteit Twente – Instituut voor Maatschappelijke Veiligheidsvraagstukken in het interview van 22 juni 2004. Hij gaf aan dat uit zijn onderzoek naar de ontruiming in het kader van de Betuwelijn bleek dat de politieleiding opereerde in een situatie waarin de weerzin van partijen tegen deze lijn groot was. “Er zat weerzin bij lokale bestuur, de eigen bevolking en bij politiemensen. De actievoerders kwamen uit een andere streek in een streek met een redelijk conservatieve instelling. Actievoeren betekende een schok voor de mensen in de omgeving, maar ze accepteerden het.” Deze context vergrootte de druk op de politieleiding, die gehouden was de rechterlijke uitspraak uit te voeren.<sup>198</sup>

De redenen voor het instellen van dit evaluatieonderzoek zijn een gewenst inzicht in of twijfels over correcte uitvoering, gerealiseerde maatschappelijke effecten of voldoen aan het onderzoeksprogramma, het afleggen van verantwoording of het voldoen aan een wettelijke verplichting.<sup>199</sup> Deze redenen zijn de triggers c.q. de aanleiding van een evaluatieonderzoek. Zo is bijvoorbeeld het publieke verzet tegen de Betuwelijn voor de politieleiding een trigger om bovenstaand evaluatieonderzoek in te stellen.

Op basis van de trigger vindt er een intakegesprek plaats, waarin de ‘voorlopige’ opdrachtnemer en opdrachtgever de doelstelling en onderzoeksvragen bespreken. Het kan ook zijn dat deze opdrachtnemer de doelstelling en onderzoeksvragen op andere wijze gepresenteerd krijgt, bijvoorbeeld het verslag van de raadsvergadering waarin de kwestie aan de orde is gesteld. Deze fase van het evaluatieproces bepaalt ook de uiteindelijke onderzoeksopdracht. Dit is een verantwoordelijkheid van de opdrachtgever. Het bepalen van de onderzoeksopdracht hangt samen met de vraag: wie zijn de producenten en de consumenten van beleidsevaluatie? (Van de Graaf en Hoppe, 1989)<sup>200</sup>

## **B. Informatie verzamelen**

De volgende fase voor ‘voorlopige’ opdrachtnemer is het verzamelen van informatie. De uitkomst van deze stap is een meer gedetailleerde indruk van het evaluatiedoel. Het gaat hierbij om het beantwoorden van vragen als waar richt de evaluatie zich op, wie zijn betrokken geweest bij de uitvoering, wat is het doel van de evaluatie, op welke delen van het bedrijfsvoeringproces, welk organisatieniveau of inhoud richt de evaluatie zich, wat is de aard evaluatie, is het de enige evaluatie en is het een interne of externe evaluatie, enz. De mate van concreetheid van de informatie is bepalend voor het eindproduct uit deze fase, namelijk een plan ter voorbereiding en het ‘bepalen of plannen van de inzet’ of anders gezegd een onderzoeksplan.

‘Een goede voorbereiding of goed gereedschap is het halve werk’ is een bekend spreekwoord, die op deze fase van toepassing is. Het komt dan ook aan op precisie in de formulering en afbakening van de opdracht c.q. onderzoeksvragen, het doel van de evaluatie en de daarmee samenhangende criteria, de evaluatiemethode, de omvang van de evaluatie, het aantal evaluatoren en het tijdspad. Nadat het doel en de vragen van het onderzoek zijn geformuleerd, kan bepaald worden wie de opdracht krijgt. Vragen hierbij zijn gaat de organisatie de evaluatie zelf uitvoeren (intern) of is het objectief of politiek gezien beter de opdracht uit te besteden (extern). De criteria die bij deze keuze van belang zijn, zijn de beschikbare vs. noodzakelijke onderzoeks- en materiedeskundigheid, de kosten verbonden aan het laten uitvoeren en de tijdlijn.<sup>201</sup>

Met bovenstaande gegevens in de hand is een onderzoeksplan of spoorboekje te maken, waarlangs het onderzoek in grote lijnen zich gaat voltrekken. Dit plan bevat in ieder geval alle onderzoeksvragen, de onderzoeksmethode en de te raadplegen bronnen. Daarnaast geeft het plan duidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor het evaluatieproces en wie de leiding heeft. Dit kan dezelfde persoon, maar ook twee verschillende personen zijn.

Van belang is dat de gedragsregels en de bevoegdheden van de onderzoekers binnen de organisatie op schrift zijn gesteld of een plaats hebben in de onderzoeksplan. Het verdient de aanbeveling om de gegevens, bevindingen, conclusies en aanbevelingen uit deze fase in een tussenrapport neer te leggen en terug te koppelen aan de opdrachtgever.

Het rapport kan de volgende onderwerpen beschrijven:

- geconcretiseerde onderzoeksvragen;
- beleidsdoelen en beleidsstrategie in hoofdlijnen;
- hoofdlijnen van de realisatie van doelen en strategie door instrumenten en uitvoeringsorganisatie;
- uitgangspunten onderzoek;
- aard en opzet onderzoek;
- gebruikte gegevens.<sup>202</sup>

## **C. Uitvoeren**

Met het onderzoeksplan in de hand stap ik nu over naar volgende fase, de uitvoering. De uitvoering is een minder uitgebreid verhaal dan de vorige fasen. De uitvoering omvat het verzamelen van data, het analyseren en mogelijk opnieuw formuleren van (verdiepende) onderzoeksvragen en het verwerken van de gegevens.

Het verzamelen van de gegevens kan via drie methoden, observaties, interviews en / of documentenstudie, plaatsvinden. Deze methoden zijn eerder behandeld in hoofdstuk 2.2.

De mogelijkheden en soorten van analyse of wel het interpreteren van de gegevens zijn eerder toegelicht. In hoofdstuk 4 paragraaf 2 zijn acht analysesoorten onder de term “problem structuring” van Dunn (2004) geïntroduceerd. Een andere mogelijkheid is het analyseschema, dat naast het in te zetten instrument, het uitvoeringsproces en het doel en het beoogde effect(en) ook de rivaliserende variabelen en neveneffecten in beeld brengt.<sup>203</sup> Terpstra (2000) gebruikt in zijn studie het Flashpoint model of Public Disorder te vertalen als vlampunt- of mogelijk kookpuntmodel. Het model gebruikt de factoren die van invloed op de verstoring van de openbare orde. De factoren kunnen bevorderend (escalierend) en belemmerend (deëscalerend of remmende) werken op het verloop van de verstoring.<sup>204</sup>

In deze fase zit een cyclisch proces. De uitkomsten en ervaringen van interviews kunnen leiden tot bijstellingen in de vragen en het opnieuw uitvoeren van interviews. Dit kan het geval zijn indien de gegevens onvoldoende informatieve waarde hebben en dus aanvulling nodig is voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen.

#### **D. Verslaglegging**

Uitkomst van de uitvoeringsfase is een schat aan informatie die verwerkt dient te worden, uiteraard in het verslag. Het verslag bevat in ieder geval een beschrijving van de context, de aanleiding en het doel van de evaluatie, de gevolgde werkwijze, de methode en bronnen, de gebeurtenissen en beslismomenten (voor, tijdens, na) en de bewijzen, argumenten en aansluitend de conclusies (Swanborn (1987), Majone (1989), Ministerie van Financiën (1999), Stol (2000) en Patton (2003).

Toch is de communicatie, de feitelijke presentatie en terugkoppeling van de gegevens een andere mogelijk product van de uitvoeringsfase.

Uiteraard is de laatste fase van het processchema het terugkijken naar het verloop van het onderzoek of wel de evaluatie en hoe dat proces zich voltrekt laat zich raden.

Kijkend naar deze hoofdstappen dan is de bedrijfsvoeringcyclus belangrijk, ook wel de Deming circle genoemd. Deming is naast Juran één van de grondleggers van het herstel van de Japanse industrie na de tweede wereldoorlog. Hij benoemde vier opeenvolgende fasen, namelijk van plannen maken, uitvoeren, controleren en verbeteren, de “plan–do–check–act–cyclus”. De veronderstelling is dat de synergie tussen deze fase zorgen voor verbetering van de productie en de producten.<sup>205</sup> Deze fase laten zich ook vertalen in de vier W’s. Weten, wegen, werken en waken, maar deze blijken in de praktijk niet voldoende te zijn door het ontbreken van de 5<sup>e</sup> W. De W van willen. De wil dient ook aanwezig te zijn bij het evalueren van grootschalig optreden. In dat geval heeft dit consequenties voor de vorm waarin evaluatieonderzoeken worden opgepakt en uitgevoerd.

## HOOFDSTUK 5 - Analyserende verbinding

Dit hoofdstuk vormt de overgang van de theorie naar de empirie of wel de aangetroffen informatie met betrekking tot dit onderzoek. Een onderzoek dat bedoeld is om inzicht te krijgen in de wijze waarop binnen politie Nederland grootschalig politietoetreden wordt geëvalueerd, om vandaar uit verder in de ontwikkeling van kennis over de vorm van politietoetreden te komen. Hieruit zijn in hoofdstuk 1 drie onderzoeksvragen en tien deelvragen gepresenteerd. Deze onderzoeksvragen zijn:

- 1) *Welke evaluatievormen zijn bij de 25 regionale politiekorpsen en het Korps Landelijke politiediensten te onderscheiden?*
- 2) *Op welke wijze zijn de verbeterpunten uit evaluaties van grootschalig politietoetreden doorgevoerd binnen de organisatie?*
- 3) *Aan welke voorwaarden en eisen moeten de evaluaties van grootschalig politietoetreden voldoen om tot een onderlinge vergelijking te komen?*

De eerste twee vragen hebben een inventariserend karakter terwijl de derde onderzoeksvraag de verbinding slaat met uiteindelijke doel.

Voor het bereiken van dit doel is hierboven een pleidooi gehouden voor een systematische en wetenschappelijke wijze van evaluatieonderzoeken, zodat mogelijkheden, bijvoorbeeld via onderlinge vergelijking, ontstaan om verder te kijken dan alleen het incident. Ook het leerperspectief in het vorige hoofdstuk onderstreept het belang van kennisverwerving, naast de interpretatie en distributie van informatie, voor het organisationeel geheugen. Een eerste invulling van de werkwijze is in het vorige hoofdstuk vormgegeven in het evaluatieproces, waardoor de systematische eis en daarmee impliciet ook de eisen van zorgvuldigheid en reproduceerbaarheid worden ingevuld.

Voor deze meer wetenschappelijke onderzoeken zijn in het vorige hoofdstuk eisen geformuleerd. Een deel van de eisen, zoals integer zijn en eerlijkheid, gaan over persoonlijke competenties of gedragingen en zijn in dit onderzoek moeilijk te hanteren en te verifiëren. Dit heeft als consequentie dat de eisen systematisch, toetsbaar, betrouwbaar en transparant, aangevuld met Majone's (1989) eisen van bewijs en argumentatie overblijven als normen voor dit onderzoek. Vanuit deze normen zijn analysemodellen vervaardigd die gebruikt kunnen worden voor bij de analyse van de gegevens.

Voor de analyse zijn drie modellen ontwikkeld, namelijk een model voor:

- de evaluatieformulieren;
- de procedure of procesbeschrijving en de verslagen; en
- de interviews.

Voor dat de modellen aan bod komen nog een opmerking over het verschil in bewijskracht en argumentatie tussen de diverse bronnen. Documenten zijn voor een ieder na te lezen en zijn dus controleerbaar. Ook alle kwantitatieve gegevens zijn eenvoudig na te tellen. De gegevens uit het interview bevatten meer subjectieve elementen door de eigen interpretatie van zowel de interviewer als geïnterviewde. De bewijskracht van de interviews is in dit onderzoek dan ook minder dan de schriftelijke stukken.

### 5.1 1<sup>e</sup> analysemodel: het evaluatieformulier

Het eerste analysemodel is het evaluatieformulier of enquêteformulier. Dit formulier is een instrument, om via een 'schriftelijk' interview op een gestandaardiseerde wijze informatie van grote groepen te vragen. Het doel van een enquête is informatie te krijgen voor de oplossing van vooral beschrijvingsproblemen, maar ook van verklaringsproblemen.<sup>206</sup> Het gaat bij eenvoudige beschrijvingsproblemen over de vraag hoeveel mensen voor of tegen een bepaalde zaak zijn, zoals een politietoetreden op een woonwagenkamp.

Bij een verklaringsprobleem onderneemt de onderzoeker een poging om relaties tussen variabelen of wel causale verbanden helder te krijgen. Voorbeeld is een conflict tussen werkgever en werknemers.

Deze vorm is niet geschikt als vragen veel toelichting nodig hebben of als de manier van vragen stellen vooraf moeilijk is vast te stellen en als men veel open vragen stelt in het formulier.<sup>207</sup>

Swanborn (1987) beveelt enquêtes aan als de onderzoeker:

- van grote groep personen dezelfde gegevens wilt hebben;
- veel variabelen wil meten;
- motieven, houdingen, opinies, toekomstplannen en dergelijke wilt onderzoeken; en
- gedrag wil onderzoeken en andere strategieën niet mogelijk zijn.

Aan deze enquête stelt Swanborn (1987) eisen die vergelijkbaar zijn met een mondeling interview. Dit betekent duidelijke opbouw in vragen, bijvoorbeeld van eenvoudige naar moeilijke vragen en van algemeen naar specifiek. Daarnaast zijn de algemene eisen die een wetenschappelijk onderzoek zijn gesteld, uiteraard van toepassing. Deze korte theoretische beschouwing was even nodig als inleiding op het model voor de evaluatieformulieren.

Bij het analysemodel is voornamelijk gekeken naar de eisen van toetsbaarheid, betrouwbaarheid of validiteit en transparantie. Deze keuze is voornamelijk ingegeven door de moeilijkheid bij de beoordeling of vragen gestructureerd zijn opgebouwd, zonder te weten vanuit welke perspectief of met welke doel de vragen zijn gesteld. Daarmee kom ik meteen bij één van de eisen van de eerste categorie ‘transparantie’, namelijk het beschrijven van het doel. De andere categorieën zijn validiteit, gesloten vragen, open vragen of opmerkingen en het geheel. In deze categorieën is de betrouwbaarheid verweven.

**Tabel 2: Analysemodel evaluatieformulieren**

| Transparantie   | Validiteit  | Gesloten vragen  | Open vragen/<br>Opmerkingen                                      | Geheel   |
|---|---|--|--|--|
| <i>Toelichting: doel<br/>enquête / gebruik<br/>uitkomsten<br/>Voor wie bestemd<br/>Wijze van verwerking /<br/>analyse<br/>Anonimiteit</i> | <i>Gebruik definities<br/>Verklaring van<br/>afkortingen en /of<br/>waarderingniveaus<br/>Enkelvoudig of<br/>meervoudige vragen</i> | <i>Evenwicht tav.<br/>waardering / score<br/>Hoeveel niveaus</i> | <i>Vragen om<br/>onderbouwen<br/>- bewijzen<br/>- argumenten</i> | <i>Taak – Ondersteunend<br/>– Proces<br/>Aantal vragen</i> |

*Verklaring van de kolommen:*

### 5.1.1 Transparantie

- De eerste eis is al kort aan de orde geweest namelijk een toelichting op het formulier over wat het *doel* van de enquête is en hoe de *uitkomsten gebruikt* gaan worden. Het doel is uiteraard gelinkt aan het evaluatiedoel en de daaruit voortkomende onderzoeksvragen. Het gebruik van de uitkomsten geeft de deelnemer aan de enquête inzicht in de omvang van de evaluatie. Is het evaluatieformulier op zichzelf staand of maakt het onderdeel uit van omvangrijk evaluatieonderzoek? Volgt er bijvoorbeeld aan de hand van het formulier nog een gesprek.
- Ten tweede is de eis neergezet, namelijk het vermelden van de persoon *voor wie* het formulier uiteindelijk *bestemd* is. Deze eis is nauw verbonden met de vorige eis. Het is van belang dat de invuller weet dat het formulier voor de algemeen commandant bestemd is of voor het bureau Conflict- en Crisisbeheersing. In het eerste geval verbindt de invuller dit mogelijk aan de operatie en bij de tweede mogelijk aan de organisatie.
- De wijze van verwerking / analyse is de volgende eis. De invuller krijgt hiermee helder hoe de uitkomsten tot stand komen van de ingeleverde formulieren en de invloed van zijn gegevens binnen het totaal. Is in het eindresultaat alleen gemiddelde scores weer of worden alle scores weergegeven? Telt de algemene mening of opinie of juist de afwijkende mening?
- Laatste eis voor wat betreft transparantie is de mogelijkheid voor de invuller om het formulier anoniem in te vullen of de mededeling over de anonieme verwoording van de gegevens in het verslag.

## 5.1.2 Validiteit

De tweede categorie heeft voornamelijk betrekking op het zo zuiver of geschikt mogelijk krijgen van de gegevens.

- Het is belangrijk dat de invuller uitgaat van dezelfde definities of begrippen. Bijvoorbeeld gaat het bij “kwaliteit van de verbindingen” om de zuiverheid van de stemoverdracht of de kwaliteit van de batterijen of om beiden. Een ander voorbeeld van een lastig begrip is ‘bereikbaarheid’, omdat de verwarring met ‘beschikbaarheid’ groot is. Het is dus belangrijk deze begrippen uit te leggen zodat de kans dat de verstrekte informatie over hetzelfde gaat, zo groot mogelijk is.
- Vergelijkbaar met voorgaande eis is de uitleg van gebruikte van waarderingsniveaus en /of afkortingen. staf grootschalig en bijzonder politieoptreden is mogelijk dagelijkse taal voor de samensteller van het formulier maar kan, afhankelijk van de doelgroep, bij deelnemers een onbekend begrip zijn. Hetzelfde geldt voor gebruikte waarderingsniveaus. Wat is bijvoorbeeld het onderscheid tussen matig en onvoldoende?
- De laatste eis gaat over de duidelijkheid van de vraagstelling. Bevat deze één of meer onderwerpen, is de vraag dus respectievelijk enkelvoudig of meervoudig gesteld? Vaak voorkomend meervoudige vraag is: “Waren uw taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden helder?”. Op deze vraag zijn 6 antwoordencombinaties mogelijk terwijl het formulier er vaak twee bevat, namelijk ja / nee.

In het model van het evaluatieformulier komen nu twee soorten vraagstellingen aan bod, open en gesloten vragen, die als eerder zijn behandeld in hoofdstuk 2 onder 2.3.1 en waarvan toe is opgemerkt dat het subjectieve gehalte van beide vragen hoog is. Dit heeft te maken met de kennis en beleving van de interviewer en de geïnterviewde van het vraaggesprek, de verwoording van de vraag, de verwoording door de geïnterviewde van het antwoord en de vastlegging ervan door de interviewer. De subjectiviteit is te verminderen door vergroting van de ‘validiteit’.

## 5.1.3 Gesloten vragen

Gesloten vragen kan de invuller of respondent alleen beantwoorden met een keuze uit een beperkt aantal aangeboden alternatieven, bijvoorbeeld ja of nee, eens of oneens.

- Voor de aangeboden alternatieven is het wel van belang dat deze in evenwicht zijn per vraag en per vragenlijst. Per vraag is het van belang dat ten opzichte van het midden aan weerskanten een gelijk aantal opties mogelijk zijn, zoals:

|    |   |     |   |    |
|----|---|-----|---|----|
| -- | - | +/- | + | ++ |
|----|---|-----|---|----|

Maar ook in de vragenlijst totaal is een bepaalde consistentie nodig. Consistentie bij het aanbod van de opties voor bijvoorbeeld de vragen naar tevredenheid.

- Hoewel er geen ‘jurisprudentie’ over bestaat is het belangrijk dat het aantal aangeboden opties en mogelijkheden overzichtelijk wordt gehouden. Deze eis heeft een hoog interpretatie en dus subjectief gehalte, want wat is overzichtelijk. 1 tot en met 10 als scoringsmogelijkheid is overzichtelijk. De overzichtelijkheid neemt af als de tevredenheidsscore over tien opties verdeeld is. Bijvoorbeeld “heel erg ontevreden – erg ontevreden – ontevreden – matig ontevreden ....”

### 5.1.4 Open vragen/ Opmerkingen

Open vragen geven de geïnterviewde de mogelijkheid te antwoorden wat hij wil. Swanborn (1987) vindt vragen die teveel toelichting vergen of toelichting bij gegeven kan worden, weinig geschikt voor een enquête. Dus de open vragen moeten gericht zijn op een kort antwoord. Eigenlijk geeft hij impliciet aan open vragen minder geschikt te vinden voor schriftelijke enquêtes. Een vraag “Wat is de aard van Uw optreden geweest en de daarbij voorgekomen incidenten” is omvangrijk en daarmee minder geschikt, terwijl een vraag “hoeveel aanhoudingen heeft U verricht?” een kort antwoord kan inhouden. Toch is dit voor interpretaties vatbaar en dus subjectief, temeer omdat de context van het evaluatieformulier onbekend is. Daarom zijn in deze categorie Majone’s (1989) eisen, namelijk het vragen om bewijzen en argumenten meegenomen. De enige eis is dus als de enquêteur vraagt om onderbouwing van het antwoord door middel van bewijzen of argumenten. Bijvoorbeeld “Onder welke nummers zijn de aanhoudingen in het bedrijfsprocessensysteem geregistreerd?” of “wie waren ingezet voor de fouillering van de verdachten?”

### 5.1.5 Geheel

Het laatste gedeelte van het model bevat feitelijk geen eisen, maar is bedoeld om inzicht te krijgen in de inhoud van de vragen, namelijk de taak, de ondersteuning of het proces. Bij ‘de taak’ gaat het om vragen over de helderheid ervan, de tolerantiegrenzen of de beleidsuitgangspunten. Ondersteuning heeft relaties met de eerder genoemde PIOFAH-functies<sup>1</sup>, bijvoorbeeld de voorbereiding, logistiek en het draaiboek. Het proces houdt vragen over het functioneren in, zoals het “verloop van de alarmering” of “de bereikbaarheid van de commandant”.

Tweede element dat bekeken is, is het aantal vragen dat in zijn totaliteit is gesteld en de verhouding tussen open en gesloten vragen.

## 5.2 2<sup>e</sup> analysemodel: de procedure of procesbeschrijving en de verslagen

Bij het model voor de procedure of procesbeschrijving, verder aangeduid als evaluatieprocedure, en de evaluatieverslagen, is de redenering gevolgd dat de voorbereiding / een evaluatieprocedure, en het resultaat / de verslaglegging, in één lijn liggen. Andersom geredeneerd als het resultaat aan bepaalde eisen dient te voldoen dan is het belangrijk om hiermee in de voorbereiding of de vooraf bepaalde procedure rekening te houden. Ontbreekt deze lijn dan let men bij observaties op de verkeerde aspecten van het politieoptreden, vragen de evaluatoren naar irrelevante informatie of zoekt men naar verkeerde documenten of in de documenten op de verkeerde plaatsen.

Het verbinden van het plan met het resultaat is voor een deel invulling van het begrip systematisch, namelijk een gestructureerde en consistente lijn in de verschillende fasen van het evaluatieproces. Deze fasen zijn, de voorbereiding, het informatie verzamelen, de uitvoering en de verslaglegging, zie hoofdstuk 4.

Dit evaluatieproces is, samen met de andere eisen voor een wetenschappelijk onderzoek, het kader bij het analysemodel voor de evaluatieprocedure en de verslagen. De eisen zijn Majone’s (1989) de kernbegrippen, namelijk bewijs en argument, en de toetsbaarheid, transparantie en betrouwbaarheid.

Bij de uitwerking van dit model is in eerste instantie uitgegaan van vijf in plaats van genoemde vier fasen. Het onderzoeksplan was als aparte fase genoemd na het verzamelen van de informatie in tegenstelling tot het evaluatieproces uit het vorige hoofdstuk.

Tijdens het uitvoeren van de analyse bleek al snel dat de elementen ‘verzamelen van informatie’ en ‘uitvoeren’ niet wezenlijk afweken van de getoetste elementen uit het ‘onderzoeksplan’. Ten tweede bleek dat geen van de ingestuurde verslagen een onderzoeksplan te hebben. Wel stuurde Politie Haaglanden één onderzoeksplan in. Dit is voor de eerste twee fasen van het analysemodel van samen met en op dezelfde wijze als de evaluatieverslagen getoetst.

Hieronder is het model voor de evaluatieprocedure en de verslagen beschreven.

<sup>1</sup> PIOFAH is een afkorting van Personeel, Informatie, Organisatie, Financiën, Administratie en Huisvesting.



**Tabel 3: Analysemodel ‘evaluatieprocedure en -verslagen’**

| <b>Aanleiding</b>   | <b>Informatie verzamelen</b>  | <b>Uitvoeren</b>   | <b>Verslagleggen - verbeterpunten</b>  |
|---|---|--|--|
| <i>Voorschrift of wettelijke verplichting / verzoek van de opdrachtgever / externe druk / eigen initiatief. Evaluatiedoel<br/>Context</i> | <i>Waar op gericht niveau of bedrijfsvoering<br/>Wie betrokken<br/>Aan evaluatiedoel gerelateerde/<br/>geconcretiseerde onderzoeksvragen;<br/>Uitgangspunten onderzoek;<br/>Aard en opzet onderzoek;<br/>Gebruikte gegevens.<br/>Context evaluatieonderzoek<br/>Achtergronden en geschiedenis</i> | <i>Verzamelen van data (observaties/ documenten / interviews)<br/>Het analyseren (methode beschreven)<br/>(evt. herformuleren onderzoeksvragen) en het verwerken van de gegevens</i> | <i>Soort: inhoud / proces / resultaat<br/>Bewijzen, argumenten en aansluitend de conclusies<br/>Beschrijvend / verklarend / beoordelend.</i> |

Verklaring van de kolommen:

### 5.2.1 Aanleiding

- De eerste eis is de beschrijving van de *aanleiding*. Wat heeft de onderzoeker of de evaluator geprikkeld, dit kan bijvoorbeeld een voorschrift of wettelijke verplichting, een verzoek van de opdrachtgever, de externe druk of een eigen initiatief vanuit een bepaalde ideologie zijn.
- De formulering van het *doel* is de tweede eis. Waarvoor gaat de onderzoeker de evaluatie gebruiken? Waar wil hij aan het eind gaan hebben gemeten, beschreven, beoordeeld of verklaard (zie onder andere paragraaf 3.4 soorten evaluaties ‘naar inhoud’)? Gaat het evaluatieonderzoek bijvoorbeeld over de samenwerking met andere diensten of over de eigen organisatie?
- De laatste eis is de *context*, de achtergronden van een evenement, zoals het aantal bezoekers, het soort artiesten of voetbalclub en supportergroepen die de organisatie verwacht.

### 5.2.2 Informatie verzamelen

- Voor de onderzoeker aan het verzamelen van informatie toe komt, is het een vereiste te weten *waar het onderzoek op gericht is*, zodat duidelijk is naar welke informatie gezocht moet worden. Een aantal voorbeelden:
  - organisatorisch niveau - strategisch, tactisch of operationeel;
  - sociaal niveau - “micro-level (the event itself and its approach), at meso-level (regarding the organisation in general, detached from the specific event) and at macro-level (the social context of the organisation and of the events)”<sup>208</sup>
  - fase van het bedrijfsvoeringsproces - income, input, throughput, output of outcome of afstemmingsproces, waarvan het externe gekoppeld is aan het voortbrengingsproces of de taak van de organisatie<sup>209</sup>
  - het interne proces – gericht op de ondersteunende taken binnen een organisatie – de ‘PIOFAH’ (Personeel, informatie, organisatie, financiën, administratieve taken en huisvesting) taken.
- Tweede vereiste is te weten *welke personen (nog meer) betrokken* zijn bij de evaluatie. Personen die voor hetzelfde onderzoek zijn of kunnen worden uitgenodigd.

Bij de verzamelde documenten zaten negen verslagen van het door Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing gecoördineerde evaluatieteam, groepen bestaande uit 2 tot 15 man. De groeps grootte heeft invloed op de wijze van verzamelen, de instructies, de registratieafspraken, de consistentie en de uitwisselbaarheid van de informatie. Dit vraagt om structurering en coördinatie vooraf.

Ook kunnen anderen, externen, een (evaluatie)onderzoek starten of zijn gestart. De rampen van Enschede en de Herculesramp zijn daar voorbeelden van. Bij de Herculesramp heeft de veelheid van onderzoeken geleid tot verwarring. Verwarring over de diversiteit van de onderzoeksconclusies.

- Zoals bij de beschrijving van het evaluatieproces in het vorige hoofdstuk is betoogd, kan het verzamelen van informatie leiden tot *nieuwe onderzoeksvragen of geconcretiseerde (her)formulering* van de onderzoeksvragen. Hiervoor is veelal overleg nodig met de opdrachtgever.
- *Uitgangspunten onderzoek* heeft een tweeledige betekenis, namelijk de uitgangspunten voor de *onderzoekers* en voor de *inhoudelijke kant* van het onderzoek.

De uitgangspunten voor de onderzoekers zijn randvoorwaarden waarbinnen zij het onderzoek kunnen en mogen uitvoeren. Dit zijn bevoegdheden en gedragsregels voor de evaluatoren. Een van de medewerkers van Haaglanden gaf in een interview aan dat bij een demonstratie als eis was gesteld dat het evaluatieteam geen gesprekken mocht voeren met politiemensen die aan het werk waren, niet in de buurt van de toegangspoort mochten komen en met niet meer dan twee personen bij elkaar mochten staan.

Edward van de Torre van het COT gaf zelf aan als uitgangspunt te hanteren dat hij bij een gebeurtenis mensen die aan het werk zijn niet lastig valt. Dat kan achteraf.

Uitgangspunt voor de inhoudelijke kant zijn de normen en waarden die onderzoekers hanteren bij de beoordeling van de gevonden informatie. Deze normen zijn gespecificeerd terug te vinden in hoofdstuk 3.

- *Aard en opzet onderzoek* bepalen in belangrijke mate de manier waarop de evaluatoren het onderzoek uitvoeren. “De keuze van het onderzoeksontwerp geeft richting aan het formuleren van de concrete onderzoeksvragen ten behoeve van de dataverzameling en data-analyse.”<sup>210</sup> Het is dan ook niet voor niets een eis voor de evaluatieprocedure en het verslag.

Christine Cuvelier zei in haar interview op 6 augustus 2004 hierover: “De voorbereiding is van groot belang. Vooral kennis van de omstandigheden en een wegverkenning zijn belangrijk. Observatoren moeten al eens op de plaats zijn geweest en hun pad kennen. Hiermee moet in het onderzoeksplan rekening mee worden gehouden.”

- Bij de voorbereiding op het onderzoek is het een vereiste om een keuze te maken over het *belang van bepaalde gegevens en gegevensbronnen* in het onderzoek.
- *Context evaluatieonderzoek* is de laatste eis en heeft betrekking op de omstandigheden waaronder de onderzoekers hun werk (gaan) verrichten. Bijvoorbeeld wel of geen medewerking van de korpsleiding of eisen van een ondernemingsraad. Kennis van de achtergronden en geschiedenis. Christine Cuvelier noemde de kennis van de organisatie over een evenement of gebeurtenis en haar geschiedenis van wezenlijk belang voor de observatoren. Een respondent van Haaglanden gaf uit eigen ervaringen aan dat grapjes over het evaluatieteam door de Algemeen Commandant, zoals “daar zijn de mannen die beoordelen of de kroketten warm zijn”, funest zijn voor het vervolg van het onderzoek.

De fase van informatie verzamelen levert een onderzoeksplan op, een uitvoeringsplan met en een tijdsplanning.

### 5.2.3 Uitvoeren

- Het is belangrijk om in een verslag of in een procedure terug te lezen hoe de informatie is verzameld en welke *bronnen* er zijn geraadpleegd. Immers dit zijn de fundamenteën van de eisen aan die Majone (1989) aan data stelde, te weten weerlegbaarheid, reproduceerbaarheid en betrouwbaarheid. Transparantie bij de bronvermelding en dus de wijze van verzamelen van *data* (observaties, documenten en interviews) is daarom een belangrijk aspect.
- Het tweede wezenlijke aspect van deze categorie eisen is de toetsbaarheid van de wijze waarop de analyse is uitgevoerd. Een evaluatieprocedure en evaluatieverslag zijn beoordeeld op de aanwezigheid van een beschrijving van de *analyse en het verwerken van de gegevens*. Ook externe evaluatieverslagen voldoen niet altijd aan deze eis. Zo is in de rapportage van HMS-management over de rellen in Den Bosch 16 tot en met 18 december 2000, het verantwoord van de bronnen en de werkwijze nauwelijks teruggevonden. Het rapport van het COT over hetzelfde incident geeft deze beschrijving voor een belangrijk deel wel.

## 5.2.4 Verslagleggen / verbeterpunten

Uiteraard is de functie van het verslag het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Omdat dit een meer inhoudelijke dan een methodische beoordeling is, is deze eis achterwege gelaten.

- Specifiek voor dit onderdeel is gekeken naar het soort verbeterpunten uit het evaluatieverslag, namelijk punten gericht op het proces, de inhoud en de resultaten. De verbeterpunten over de inhoud zijn te herkennen aan “volgende keer opnemen van, aanvullen van ..., uitbreiden van of er dient duidelijkheid te komen in ...”. Verbeterpunten gekoppeld aan het proces bevatten vaak zinnen als “volgorde van alarmeren ... ..hebben niet gevraagd... of gecheckt ... of ...op tijd aanleveren van...” Verbeterpunten over het resultaat gingen bijvoorbeeld over de efficiëntie.

- Het meest wezenlijke element in het verslag zijn de conclusies. Hiernaar is bij de beoordeling veel aandacht uitgegaan. Voor de beoordeling is het genoemde drieluik van Majone (1989), bewijs, argumenten en overtuiging, gebruikt.

“Wij vermelden pas iets in ons rapport als we twee bewijsstukken hebben aangetroffen” zei René Husmann van de Inspectie Openbare Orde en Veiligheid. In dit rapport is voor alle beoordelingen van de schriftelijke documenten deze zienswijze overgenomen. Dit betekent concreet dat in het volgende hoofdstuk alleen bevindingen voorkomen waarvan minimaal twee bewijzen terug te vinden zijn in de verslaglegging, de procedurebeschrijvingen en of het enquêteformulier, tenzij anders is vermeld.

### 5.3 3<sup>e</sup> analysemodel: de interviews

In hoofdstuk 1 is de onderzoekopzet voor de interviews toegelicht. De indeling van de vragenlijst is de basis voor de analyse van de verschillende onderdelen in de evaluatiemethode. Dit betekent dat in onderstaand model de organisatorische voorbereiding op de evaluatie, de uitvoering van de evaluatie, het verslag en de uitkomsten of wel de wijze waarop de organisatie de verbeteringsvoorstellen omzet in veranderingen, voorkomen.

De organisatorische voorbereiding valt uiteen in de visie, het doel dat de organisatie nastreeft met evalueren, de structurering van de evaluatiemethode en het wegzetten van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden met betrekking tot evalueren.

Onder de kop “verslag” is tevens de verantwoording vs. het evalueren meegenomen. Hiermee heeft het onderscheid uit hoofdstuk 2 een plaats gekregen binnen de totale analyse. In deze kolom komt een (=) of (≠) teken, respectievelijk is gelijk en is ongelijk, te staan of een nummer dat naar de toelichting verwijst.

In de analyse van de interviews is:

- afgevinkt of het onderdeel in die betreffende regio georganiseerd. Dit betekent J (ja) of N (nee);
- aangegeven aan welke functie dit is toegewezen of door welke functie dit wordt gedaan. Bijvoorbeeld KL (korpsleiding), KC (korpschef) of AC (Algemeen commandant);
- aangegeven op welk niveau men evalueert in de regio, namelijk (strategisch (S) - tactisch (T) - operationeel (O));
- daar waar nodig is een toelichting gegeven door middel van een corresponderend cijfer.

**Tabel 4: Analysemodel ‘interviews’**

| Voorbereiding   |                                 |                           |                      |                   |               |                |              |                             |                 |                             | Uitvoeren               |                        |                                      |                                      |                  | Verslag    |                    |   | Uitkomsten        |                      |                              |             |                             |                    |                         |                     |  |                                   |
|-----------------|---------------------------------|---------------------------|----------------------|-------------------|---------------|----------------|--------------|-----------------------------|-----------------|-----------------------------|-------------------------|------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|------------------|------------|--------------------|---|-------------------|----------------------|------------------------------|-------------|-----------------------------|--------------------|-------------------------|---------------------|--|-----------------------------------|
| Organisatie     |                                 |                           | Evaluatoren          |                   |               | Verantwoording |              |                             |                 |                             | Verzamelen / analyseren |                        |                                      |                                      |                  |            |                    |   |                   |                      |                              |             |                             |                    |                         |                     |  |                                   |
| Visie evaluatie | Beschrijvingen evaluatiemethode | Eigenaar van de evaluatie | Selectie evaluatoren | Eisen evaluatoren | Gedragsregels | Bevoegdheden   | Oprichtgever | Evaluatiemethode definiëren | Doel formuleren | Onderzoeksvragen formuleren | Omvang bepalen          | Procesverantwoordelijk | Bevoegdheden procesverantwoordelijke | Observatie (E = extern / I = intern) | Documentenstudie | Interviews | Enquête formuleren | Niveaus (strategisch (S) - tactisch (T) - operationeel (O)) | Werkwijze analyse | Gedefinieerde normen | Verantwoording vs. evalueren | Feltnrelaas | Beschrijving van de context | Methode en bronnen | Besluiten verbeteringen | Terugkoppelmomenten | Borging - besluit / tijdspad / rappelleren | Toewijzing uitvoering verbetering |

## HOOFDSTUK 6 - **Het product ... de analyseresultaten**

In dit voorlaatste hoofdstuk komen de resultaten afgeleid van de analyses aan bod. Het is uiteindelijk het product waarnaar in dit onderzoek op basis van de onderzoeksvragen naar is toegewerkt.

De analyseresultaten zijn gepresenteerd in dezelfde volgorde in het vorige hoofdstuk “Analyserende verbinding”, namelijk eerst de evaluatieformulieren, de procedurebeschrijvingen, de verslagen en afsluitend de interviews.

### 6.1 *Evaluatieformulieren*

In totaal zijn 18 formulieren ingezonden, waarvan één exemplaar incompleet bleek te zijn. Dit exemplaar is om die reden niet beoordeeld.

Los van de inhoud, is er bij de formulieren een grote diversiteit in vorm en omvang aangetroffen. Naar de inhoud zijn er in het vorige hoofdstuk eisen geformuleerd. In deze paragraaf vindt een toets plaats de formulieren aan de eisen.

#### 6.1.1 *Transparantie*

De eerste geformuleerde eis is duidelijkheid over het *doel* van de enquête is. In totaal zijn vijf formulieren aangetroffen waar de vraagstellingen ingeleid is met een korte toelichting op het doel van de evaluatie. Een voorbeeld van een doelomschrijving is: “Bureau Conflict- en Crisisbeheersing wenst inzicht te krijgen in de wijze van alarmering, opkomst en de communicatie, samenwerking en besluitvorming met de ... van de ketenpartners”<sup>211</sup>

Het tellen van het aantal verslagen die antwoord geven op de vraag “*hoe de uitkomsten gebruikt gaan worden*” begint en eindigt bij 0. Geen van de formulieren geeft inzicht in de omvang van de evaluatie.

De teller voor de eis “*voor wie bestemd*” komt hoger uit, namelijk 14 exemplaren vermelden naar wie of welk e-mail adres de ingevulde enquête verstuurd dient te worden en / of voor wie de uitkomsten bestemd is. Het bureau Conflict- en Crisisbeheersing en de Algemeen Commandant zijn het meeste genoemd.

De volgende eis *wijze van verwerking / analyse* is alleen aangetroffen op het formulier voor de evaluatie SAMIJ-oefening ‘Tussen wal en schip’ oktober 2003 vermeldt: “... bespreken de diensten de oefening liefst adhv. oefenformulier”; “deze bespreekt uitkomsten en conclusies in week.. op basis van besproken en bediscussieerde uitkomsten en conclusies schrijft .. een gezamenlijk evaluatieverslag; dit wordt becommentarieerd in week ... met mandaat van de geheel staf schrijft een de definitieve versie”; en “na punt en komma-ronde langs de anderen ... openbaar.”

De overige verslagen besteden geen aandacht aan de verwerking of deze zijn te mager om te beoordelen, zoals “verwerkt evaluatieformulieren en levert na verwerking digitaal aan eindverantwoordelijke”.

Aan de anonimiteit besteedt geen enkel formulier aandacht evenmin bij het verwerken van de gegevens.

*Deelconclusie 1: Behalve aan de eis ‘voor wie evaluatie bestemd’ is, krijgt de deelnemer aan de evaluatie weinig tot geen informatie over het doel, de verwerking en het gebruik van de enquêteformulier. De transparantie in de formulieren over het evaluatieproces is zeer gering en geen van de formulieren voldoet daarom aan de eisen ‘transparantie’.*

## 6.1.2 Validiteit

Het tweede onderdeel is de validiteit of betrouwbaarheid. Hoe besteden de evaluatieformulieren aandacht aan dit thema, bijvoorbeeld door zuiverheid of geschiktheid van de gegevens, zo hoog mogelijk te krijgen.

*Uitleg van definities* of begrippen komt in vier formulieren voor, terwijl voldoende begrippen in de evaluatieformulieren staan die voor meerdere uitleg vatbaar zijn, zoals “bereikbaarheid”, “efficiency of doelmatigheid” en “briefing / appel / paraat / uitvoering / debriefing”<sup>212</sup> of moeilijke begrippen “accreditatie” en “low profil security regime”.<sup>213</sup> De uitleg van definities is in deze vier formulieren echter niet consequent toegepast. Voorbeeld van de uitleggen “ondersteuning (centralisten, secretariaat)” en “.. met andere echelons (GBT, CORT e.a.)”<sup>214</sup>

Vergelijkbaar met de vorige eis is de *uitleg* van gebruikte *afkortingen en /of waarderingsniveaus*. In geen enkel formulier is deze uitleg, voor zover van toepassing, aangetroffen. Waardeniveau als “G – M – O” en “volledig – naar tevredenheid - ....” kunnen tot onduidelijkheid leiden bij de invuller.

De tachtig - twintig verhouding is van toepassing op de samenstelling van de vragen. 80% is enkelvoudig en 20% meervoudig samengesteld.

Drie formulieren waren samengesteld uit alleen enkelvoudige vragen. Bij twee formulieren waren meervoudige vragen in de meerderheid.

Enkele voorbeelden van deze formulieren “werd door de uitstraling, houding en attitude van het personeel een visitekaartje van de Nederlandse politie afgegeven?”- “Op welke momenten heeft de regio de dreiging- en risicoanalyse, periodieke upgrade rapportages en eventuele bijstellingen ontvangen: datum, tijd en van wie dan?”<sup>215</sup> en “(Hoe en in hoeverre) zijn onderstaande gezamenlijke doelen uws inziens gehaald?”<sup>216</sup>

*Deelconclusie 2: Bij dit analyseonderdeel zijn geen aanwijzingen aangetroffen voor aandacht aan de betrouwbaarheid van gegevens. Het verklaren van definities, waardeniveaus of afkortingen komt op nog geen kwart van de formulieren voor. Het ontbreken van definities en het gebruik van meervoudige vragen in minstens 20% van de vragen, zorgt ervoor dat de garantie op een zuiver of relevant antwoord afneemt. Voorgaande leidt tot de conclusie dat de kans op minder valide antwoorden als uitkomst van deze formulieren groot tot zeer groot is.*

## 6.1.3 Gesloten vragen

Gesloten vragen beperken de invuller of respondent in hun antwoorden door slechts een aantal alternatieven aan te bieden, bijvoorbeeld ja of nee, eens of oneens.

Geconstateerd is dat de gesloten vragen in de formulieren vaak de intro zijn naar een open vraag. Voorbeelden: “Was dit afdoende geregeld? Zo nee, waarom niet? Zo ja, hoe?” - “Zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij een ieder bekend? (Wie gaat waarover) Was er sprake van rolvastheid?”<sup>217</sup>

Bij het evaluatieformulier “de Wissel” van Politie Hollands Midden kan de respondent verschillende mogelijkheden aankruisen, waar dan achter staat vermeld “zo ja aantal of korte toelichting”. Dit voorbeeld vraagt de enquêteur daarmee om bewijzen of argumenten. Een ander voorbeeld hiervan: “Zijn er door de leden van uw groep aanhoudingen verricht. Indien ja, aantallen en strafbare feiten vermelden”.<sup>218</sup>

De *keuze mogelijkheden* zijn, met uitzondering van twee formulieren, consistent doorgevoerd in het hele formulier. Eén formulier presenteert de volgende waarderingsniveaus:

- “slecht - matig – goed”
- “niet - voldoende – onvoldoende” en
- “niet – matig - voldoende – goed”

Het tweede formulier bood gesloten vragen aan met de mogelijkheid van ja of nee. De inconsistentie heeft betrekking op de vraag om een motivatie te geven op het antwoord. In de ene geval is dat gekoppeld aan “ja” en in het andere geval aan “nee”.

Daarnaast is opvallend dat eerder bij negatieve afwijkingen om een toelichting c.q. argumentatie of bewijzen is gevraagd in de formulieren dan bij positieve. “Motivatie (indien waardering op onderdeel onvoldoende)”<sup>219</sup>.

Drie formulieren gebruiken waarderingsniveaus die niet in evenwicht of de balans zijn, of niet bij elkaar passen. Voorbeeld van dit laatste is “(Hoe en in hoeverre) zijn onderstaande gezamenlijke doelen uws inziens gehaald?” met antwoordmogelijkheden: “volledig – naar tevredenheid – niet naar tevredenheid – niet.”<sup>220</sup> Volledig en tevredenheid kennen geen logisch verband. Voorbeeld van onevenwichtige samenstelling van het waarderingsniveau zijn: “onvoldoende – matig – goed”. Immers gesymboliseerd in rapportcijfers zou een onvoldoende een 4 of een 5 betekenen, matig een 5 en hooguit een 6 en goed een 8.

*Deelconclusie 3: De gesloten vragen zijn vaak de introductie op een open vraag. In het formulier is bij het merendeel van de gesloten vragen het waarderingsniveau in evenwicht en consistent toegepast. Daarnaast is de aandacht voor bewijzen en argumentatie bij negatieve uitkomsten groter dan bij positieve uitkomsten.*

#### 6.1.4 Open vragen/ Opmerkingen

Elf van de zeventien formulieren vraagt impliciet of expliciet om bewijzen of argumenten. De bewijsstukken die in de vraagstellingen gevraagd zijn “bijvoegen van het journaal – geweldsrapportages – overzicht gewonden – overzicht rapporten schade / vermissing – overzicht aanhoudingen”. Voorbeeld van de argumentatie is “zo ja, welke? – wat is de essentie van de afwijking?”<sup>221</sup>

*Deelconclusie 4: Net als bij de gesloten vragen staat bij een meerderheid van de open vragen een verzoek om met bewijzen of argumenten te komen.*

#### 6.1.5 Geheel

Zes formulieren zijn algemene formulieren en elf formulieren zijn specifiek voor het betreffende evenement gemaakt. Het aantal vragen, inclusief stellingen, in de formulieren varieert van 11 tot 86. Van de 464 vragen in de 17 formulieren gaan 15% over de taak. Vragen over de ondersteuning (verzorging, recreatiemogelijkheden etc.) en vragen over processen ontlopen elkaar niet veel met respectievelijk 38% en 35%. De overige vragen zijn algemeen geformuleerde vragen over bijvoorbeeld verbeterpunten of aandachtspunten in het algemeen.

*Conclusie 4: De enquêteformulieren zijn weinig transparant over het doel, de verwerking en het gebruik in de totale evaluatie. Daarnaast ontbreekt het aan aandacht om tot betrouwbare gegevens te komen. De kans op minder valide antwoorden als uitkomst van deze formulieren is groot tot zeer groot. Het merendeel van de vragen nodigt de invuller wel uit om argumenten of bewijzen aan te dragen.*

## 6.2 Evaluatieprocedure

In de postbak voor deze opdracht lagen vijf ‘evaluatieprocedures’. Een plan van aanpak “Zelfevaluatie ROTP” van Politie Brabant Zuid – Oost - maart 2004, handelt over een evaluatie van het eigen onderdeel en het functioneren in ontwikkeling naar Staf Grootchalig Bijzonder politieOptreden structuur aan de hand van het Nederlandse Kwaliteit Prijs model. Het heeft indirect betrekking op de onderzoeksvraag en is om die reden buiten beschouwing gelaten.

Bij de ontvangen documenten zit een conceptnotitie van de regio Gelderland Midden om tot de instelling van een Evaluatieteam Staf Grootchalig Bijzonder politieOptreden te komen. Deze notitie is op verzoek van de korpsleiding opgesteld naar aanleiding van de vraag: “Op welke wijze kan de regio Gelderland- Midden eenduidig, uniform en kwalitatief hoogwaardig uitvoering geven aan evaluaties van Staf Grootchalig Bijzonder politieOptredens ?” Deze notitie gaat beperkt in op het evaluatieproces en – methode en de daaraan verbonden eisen en is daarom niet beoordeeld.

Uiteindelijk zijn drie exemplaren beoordeeld aan de hand van eerder omschreven eisen, namelijk:

- Handleiding evaluatieformulier - Project Conflict & Crisisbeheersing Versienummer: 0.1 - Concept – d.d. 12 -11 – 2003” van Politie Utrecht inclusief een productbeschrijving “evaluatie-rapport van de datum 12-11-2003, versie 2.0”, een “voorstel platform Conflict- en Crisisbeheersing, d.d. 12 augustus 2003, versie 1.0” en een “rolprofiel Coördinator Evaluatie, versie 0.2, november 2003”.
- Evaluatieproces GPO” Politie Haaglanden - versie 3 - Staf Korpsdirectie van Politie Haaglanden met in de bijlage 1 een “procesmodel evaluatie grootschalig politieoptreden”, bijlage II “competenties commandant en leden evaluatieteam grootschalig politieoptreden” en bijlage III “Matrix soort evenement / optreden en soort evaluatie”.
- Evaluatieregeling grootschalig en bijzonder optreden Nederlandse politie, "competence, colaboration, commitment, creativity, character, confidence” - Versienummer: 02 - d.d.: 7 mei 2004 van het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing met bijlage 1 “Competentieprofielen teamlid en commandant evaluatieteam” en bijlage 2 “checklist evaluatieprocessen GBO”.

De handleiding van Politie Utrecht wijkt qua gekozen methodiek af van beide andere beschrijvingen. Deze handleiding heeft betrekking op evaluatieformulieren en andere twee op het werken met een evaluatieteam. Dit team combineert de observatie met andere informatiebronnen.

De Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing-beschrijving is gebaseerd op de beschrijving van politie Haaglanden en zou in principe gelijke uitgangspunten moeten bevatten. De Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing beschrijving is de uitwerking van referentie nummer 18 van het Referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing 2002 (zie hoofdstuk 1).

Door het gebruik van de methodiek en de eisen voor een evaluatieonderzoek, zijn alle drie de evaluatieprocedures met elkaar te vergelijken.

### 6.2.1 Aanleiding

De eerste eis is de beschrijving van de *aanleiding*. De introductie van de ‘trigger’ of prikkel voor de start van het evaluatieproces, komt in alle drie de beschrijvingen voor. De handleiding geeft aan wat de prikkel voor de eigenlijke start van een grootschalig optreden is. Dit is het moment waarop de staf voor dit optreden bijeenkomt. De andere twee beschrijvingen sluiten hierbij aan, maar specificeren het kantelmoment of schakelpunt per organisatieniveau. Zo geeft de bijlage III van het evaluatieproces Politie Haaglanden de verschillende opties voor de evaluatiestart vanaf wijkbureau tot bovenregionaal niveau aan.

Onafhankelijk van het niveau waarop de evaluatie start, is de beschrijving van het *doel*. Het algemene doel van het evaluatieproces is in alle beschrijvingen wel genoemd, al zijn daarin verschillen waarneembaar.

Zo schrijft Politie Utrecht in zijn handleiding “van ieder optreden kunnen we leren. (...) ook verantwoording af te leggen.” en in de handleiding van Politie Utrecht “voorstel Platform Conflict- en Crisisbeheersing” d.d. 21-5-2003 staat: “Op basis van een standaard Evaluatieprotocol worden strategische, tactische en operationele leermomenten vastgelegd in een evaluatieverslag voor, tijdens en na de inzet van een GBO en als vast agendapunt besproken in het Platform, waardoor een permanente feedbackloop ontstaat.”



Het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing theoretiseert het doel als volgt. “evalueren heeft 3 doelstellingen:

- 1.1 Het voortdurend leren en verbeteren van de organisatie van de voorbereiding, uitvoering en nazorg/afbouw van grootschalig en/of bijzonder optreden en zo stimuleren dat er een voortdurend proces van plan-do-check-act plaats blijft vinden;
- 1.2 Verdergaande verfijning en professionalisering en het nationaal politieproduct in het algemeen en van het regionaal politieproduct in het bijzonder;
- 1.3 Borging van de evaluatiepunten en laten dienen als input voor een volgend GBO in de regio en voor de overige politieregio's.”

Politie Haaglanden splitst het doel van evalueren in leren en verantwoorden. Een verklaring voor deze begrippen staat op pagina 3.

Kijkend naar de *formulering* van de *doelstelling voor het feitelijk evaluatieonderzoek* dan is daar geen aandacht voor in drie procesbeschrijvingen. Politie Haaglanden beschrijft dat de Algemene Commandant bij de formulering van de evaluatieopdracht rekening houdt met de wensen van de lokale driehoek (pagina 7), maar beschrijft geen intakegesprek met evaluatoren die het feitelijk gaan uitvoeren. Daarnaast vindt het definiëren van de evaluatievragen “(vooraf) in overleg met de Algemeen commandant” plaats en “Uitgangspunt voor de evaluatie dienen de vooraf beschreven werkwijze en doelstellingen.” (pagina 5) zijn wel sporen, maar geen concrete uitwerkingen hiervan.

De regeling van Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing schrijft (pp. 3-4) “Op basis van vooraf door of vanwege de algemeen commandant of door of vanwege de korpschef geformuleerde evaluatievragen.....” De formulering van de evaluatievragen zijn hiermee wel aangetipt, maar het feitelijk proces daarvan is niet beschreven.

In een dergelijk intakegesprek is de *context*, de achtergronden van een evenement een vast onderdeel. Ook dit komt niet aan bod in de voorliggende beschrijvingen.

Eigendom van de evaluatie staat in de evaluatieregeling van Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing op pagina 7 “de evaluatierapportage is en blijft eigendom van de regio.” Deze benoeming van het eigendomsrecht geeft mogelijkheden voor onder andere het afschermen van het gebruik. Politie Haaglanden benoemt de Algemeen Commandant als eigenaar van de evaluatie. Politie Utrecht heeft geen expliciete beschrijving van het eigendomsrecht.

*Deelconclusie 1: Deze drie evaluatieprocedures onderscheiden zich binnen de Nederlandse Politie en vervullen daardoor een ‘voortrekkers rol’ en een voorbeeldfunctie.*

*De drie evaluatieprocedures omschrijven in algemene termen wat het doel van evalueren is.*

*Het intakegesprek tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en de context, welke beide van belang zijn voor het concreet formuleren van het specifieke evaluatiedoel of onderzoeksvragen, komen niet of marginaal in de procedures voor het voetlicht. Op basis hiervan kan de conclusie worden getrokken dat de aanleiding van de evaluatie onvoldoende aandacht krijgt in de procedures.*

*Het eigendomsrecht is in twee procedures toegewezen.*

## 6.2.2 Informatie verzamelen

De fase van informatie verzamelen laat een gevarieerder beeld zien in de beschrijvingen, ook aangaande *de niveaus of de bedrijfsvoeringsaspecten* waarop de evaluatie zich richt.

De handleiding van Politie Utrecht geeft op pagina 3 van het “voorstel Platform Conflict- en Crisisbeheersing” aan dat “strategische, tactische en operationele leermomenten vastgelegd in een evaluatieverslag voor, tijdens en na de inzet van een GBO” en het proces is gericht op “Intake en incidentbehandeling – kiezen en vaststellen – plannen – voorbereiden – uitvoeren – monitoren – afronden”

Het niveau (strategisch – tactisch – operationeel) waarop de evaluatie zich richt, staat niet expliciet vermeld in de handleiding van politie Haaglanden. Pagina 6 beschrijft “is gericht op de operatie, HOE hebben we het gedaan.” en “leren van het operationeel optreden.” maar concrete informatie over het tactische en strategische niveau is niet te vinden. De omschrijvingen in het procesmodel (bijlage 1 – pagina 13) en de matrix (bijlage III – pagina’s 17 en 18) zijn echter te interpreteren als niveaus waarop het evalueren tot de mogelijkheden behoort.

De Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing regeling beschrijft op pagina 3 en 4: “Op basis van vooraf door of vanwege de algemeen commandant of door of vanwege de korpschef geformuleerde evaluatievragen en eigen waarnemingen, hetzij operationeel hetzij beleidsmatig of procesmatig van aard, voert het evaluatieteam een check uit op de voorbereiding, de uitvoering en de nazorg (...) De evaluatiepunten dienen als input meegenomen in de algemene preparatie op grootschalig en bijzonder optreden en in de specifieke preparatie op benoemde typen gebeurtenissen en incidenten.”

Hieruit blijkt dat al in een vroegtijdig stadium een evaluatie in de vorm van een “check” plaatsvindt, waarbij voorgeschreven is dat de bevindingen uit de check worden meegenomen in de algemene voorbereidingen.

De drie beschrijvingen geven geen verdere inhoudelijke invulling aan *de voorverkenning en het inwinnen van informatie* voorafgaande aan de feitelijke uitvoering.

Politie Haaglanden besteedt als enige aandacht aan (verdere) concretisering of definiëring van de onderzoeksvragen “(vooraf) in overleg met de Algemeen commandant” (pagina 5). Daarnaast vermelden de procesmodellen op de pagina’s 12 en 13 een ‘plan van aanpak’, alleen de gespecificeerde inhoud hiervan is niet gevonden. Het opstellen van een evaluatieplan is een taak van de commandant evaluatieteams. Politie Haaglanden benut van eerdere ervaringen door “documenten te verzamelen waaronder evaluaties van eerdere soortgelijke optredens en / of soortgelijke doelgroepen.”

De *uitgangspunten voor de evaluatoren c.q. onderzoekers*, de gedragsregels en bevoegdheden in het onderzoek zijn niet of nauwelijks beschreven. Politie Haaglanden en het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing besteden wel aandacht aan de verantwoordelijkheden van de commandanten. De competenties voor de commandanten, de coördinatoren en / of de teamleden, die betrokken zijn bij de evaluaties, en hun organisatorische inbedding zijn in alle drie de beschrijvingen uitgewerkt.

Naast deze uitgangspunten voor de onderzoekers is de eis benoemd de *uitgangspunten voor het evaluatieonderzoek “de inhoudelijke kant”*. In de regeling van het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing is hierover op pagina 3 opgenomen: “Uitgangspunten (normen/ kaders) zijn de “vooraf beschreven werkwijzen en doelstellingen.” Daarnaast bevat deze regeling in de bijlage 2 “Checklist evaluatieprocessen GBO (miniversie) met onder andere communicatie, draaiboeken informatiemanagement, capaciteitsmanagement en facilitymanagement. In de regeling zelf staat geen enkele verwijzing naar deze bijlage.

Politie Utrecht beschrijft op pagina 4 -5 van de ‘productbeschrijving evaluatierapport’ de eisen die aan het evaluatieproces zijn gesteld. Dit zijn inhoudelijke en proceseisen zoals “het Handboek Conflict- en Crisisbeheersing; Wet Rampen & Zware Ongevallen; Archiefverordening Politie Regio Utrecht; en Besluit informatiebeheer Politie Regio Utrecht.”

*Deelconclusie 2: De niveaus en bedrijfsvoeringsfasen voor onderzoek zijn in drie evaluatieprocedures aangeduid. De drie procedures besteden veel aandacht aan de organisatorische inbedding en de competenties van degene die de evaluaties gaan uitvoeren. Dit staat in schril contrast met de geringe aandacht voor het gereedschap van de evaluatoren, de voorverkenning van informatie, uitgangspunten voor het onderzoek, bevoegdheden en gedragsregels.*

*Hierbij valt de beschrijving van het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing op door de zinsnede “evaluatiepunten dienen als input meegenomen in de algemene preparatie”. Hiermee dringt een evaluatieteam haar bevindingen, uit de check op de voorbereidingen, op aan de organisatie. Daarmee neemt het evaluatieteam het stuur over van degene die verantwoordelijk is voor het grootschalig optreden en het leidt uiteindelijk tot het beoordelen van “eigen werk”..*

### 6.2.3 Uitvoeren

De eerste eis van uitvoeren is de herleidbaarheid bij het *verzamelen van de data*, zoals door observaties, documenten en interviews. De handleiding Politie Utrecht somt de twee bronnen op (pagina 1) om informatie te verzamelen, namelijk een schriftelijke enquête (het evaluatieformulier) en een bijeenkomst met chefs. Daarnaast staan in de productbeschrijving (pagina 3) andere bronnen, zoals sitraps (noot: situatierapporten), werkjournaal, logboek, verslagen stafoverleg GBO en bandopnames Regionale meldkamer/ regionaal operationeel centrum.

De werkwijze is dat de toegestuurde evaluatieformulieren “door de Coördinator Evaluatie worden samengevoegd in een eindverslag. Hij beoordeelt tevens de kwaliteit van de ingezonden en ingevulde formulieren en geeft daar een waardering aan in: goed, matig of onvoldoende. (...) Voor de bijeenkomst krijgen de deelnemers hieraan “het verslag toegezonden. Achter hun namen vermelden zij de datum waarop zij het verslag hebben ontvangen. Ook geven zij een algemene waardering over de kwaliteit van het verslag en indien over de eventuele verbeterplannen.”

De verschillende hiervoor beschreven processtappen zijn gebonden aan tijdlijnen.

De werkwijze en omgang met verschillende informatiebronnen staat gefragmenteerd beschreven in het proces van Politie Haaglanden, zoals op pagina 5 “...bundeling en analyse van logboeken, en eerdere soortgelijke optredens.” en de informatiebronnen zijn onder de definitie van leren op pagina 3 gebracht “...aan de hand van de eigen observaties en interviews en door de commandanten ingevulde enquêteformulieren.” De procesmodellen pagina’s 12 en 13 visualiseren de verschillende stappen van het evaluatieonderzoek, inclusief de positie daarin van het observeren en het interviewen.

De regeling van het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing onderscheidt een beleids-, proces- en uitvoeringsevaluatie. Deze onderscheidende evaluaties zijn niet gedefinieerd.

“De werkwijze van het evaluatieteam behelst in concreto:

- het bijwonen stafvergaderingen en commandanten overleggen en (de)briefings;
- het verzamelen van evaluatieverslagen van soortgelijke gebeurtenissen of incidenten;
- tijdens de inzet het verrichten van waarnemingen en het afnemen van interviews van relevante personen (in- en extern);
- het rapporteren aan de opdrachtgever;
- het opstellen van verbeterpunten;
- het monitoren van op basis van eerdere evaluaties geïncorporeerde verbeterpunten en bijstellingen.”

“Onder verantwoordelijkheid van de commandant Evaluatie wordt na iedere inzet een evaluatierapportage opgesteld. Deze rapportage wordt binnen de tevoren overeengekomen termijn aangeboden aan de opdrachtgever. Hierna vindt bespreking en analyse plaats, op basis waarvan concrete verbeter- en of leerpunten worden gedefinieerd. Het evaluatierapport, aangevuld met de benoemde leer- en/of verbeterpunten, wordt vervolgens ter beschikking van de korpschef en de portefeuillehouder Conflict- en Crisisbeheersing in de regio. Teneinde het nationale “leer en verbeterproces” input te kunnen geven wordt het evaluatierapport volledig ter beschikking gesteld van het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing. Na analysing van het rapport zal het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing een, waar nodig en/of gewenst geanonimiseerde samenvatting maken.”

Geen van de drie beschrijvingen geeft een analyseproces weer, evenmin een uitleg van de verwerking van de gegevens. Concrete tijdlijnen zijn alleen in de handleiding van Politie Utrecht uitgewerkt. Voor de evaluatieteams zijn geen tijdlijnen gegeven.

Christine Cuvelier gaf in haar interview op 6 augustus 2004 aan dat “de 2 à 3 man die het evaluatieteam vormen de waarnemingen met elkaar bespreken zodat de excessen uit de waarnemingen verdwijnen. Binnen 2 dagen moeten zij rapporteren, zodat zij nog vanuit heldere kennis en beelden schrijven.”

*Deelconclusie 3: De drie evaluatieprocedures noemen diverse bronnen waar veel mensen aan mogen bijdragen en kennis van mogen nemen. De verwerking van de gegevens en analyse in het evaluatieproces ontbreekt in alle procedures en is daardoor niet transparant.*

## 6.2.4 Verslagleggen / verbeterpunten

Kijkend naar het uiteindelijke resultaat het verslag dan stelt de handleiding Politie Utrecht, zoals eerder vermeld, eisen aan de tijdlijnen. De handleiding stelt geen *eisen aan het verslag* en evenmin aan de onderbouwing van de conclusies door middel van *bewijzen of argumenten*.

Het proces van Politie Haaglanden geeft de volgende hoofdingeling van het verslag “voorinformatie – voorbereiding – uitvoering – en verbeterpunten/aanbevelingen” en de onderwerpen van de evaluatie” en “doel van de evaluatie – belangrijkste beslismomenten – toelichten van de context - leermomenten en aandachtspunten (beiden pagina 6)”.

Concrete eisen voor het verslag en de daarin geformuleerde conclusies zijn niet gevonden, op “De evaluatie beperkt zich tot constatering (..) en niet tot interpretatie (pagina 6)” na.

In de regeling van het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing is pagina 7 gewijd aan het verslag. Op deze pagina zijn geen eisen geformuleerd voor het verslag, noch voor de onderbouwing van conclusies. Wel is op deze pagina een onderscheid gemaakt met de verantwoording. “Het doel van de verantwoording is het middels een vaste format, op strategisch niveau, schriftelijk verantwoording afleggen over de wijze van uitvoering (de gekozen maatregelen) van het geformuleerde beleid en de mate van doelbereiking aan het bevoegd gezag. Hierbij zal gebruik worden gemaakt van een methodische verantwoordingssystematiek (pagina 7).” Deze systematiek is in de regeling niet gevonden.

*Deelconclusie 4: De samenstellers van de drie beschrijvingen besteden behoorlijk aandacht aan een veelheid van aspecten in de randvoorwaarden, de voorbereiding en de uitvoering. Het is des te opmerkelijker dat zij dit niet doen bij het benoemen van eisen voor het uiteindelijke product.*

*Conclusie 5: De evaluatieprocedures zijn het product van belangrijk pionierswerk binnen de Nederlandse Politie. De samenstellers van de drie beschrijvingen besteden behoorlijk aandacht aan de randvoorwaarden als de competenties van de betrokkenen, de organisatorische inbedding en de informatieverzameling. Het is des te opmerkelijker dat zij dit niet doen bij het benoemen van eisen voor onder meer het formuleren van de onderzoeksvragen, de uitgangspunten voor het onderzoek, de analyse en het verslag, en dus voor het uiteindelijke product.*

*De procedures zijn op deze punten weinig transparant.*

## 6.2.5 Opvallende rol

De rol van de Algemeen Commandant op als (mogelijke) opdrachtgever en in geval van Politie Haaglanden en Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, en dus als eigenaar van de evaluatie en verantwoordelijke voor het evaluatieverslag is opvallend. Opvallend omdat hij hierdoor een dubbelrol krijgt. Aan de ene kant de rol van de verantwoordelijke lijnchef, die de operatie aanstuurt en daarmee invloed heeft op het verloop. Aan de andere kant de rol van opdrachtgever die sturing geeft aan de evaluatieopdracht en / of het verslag.

Het lijkt op een minister, die voor de Algemene Rekenkamer bepaalt, welke onderdelen en handelingen van zijn departementen bekeken mogen worden en vervolgens bevindingen hiervan aan de Algemene Rekenkamer dicteert. Deze beeldspraak is bewust zwaar aangedikt om duidelijk te maken dat deze dubbelrol de objectiviteit en het onafhankelijke karakter van deze evaluaties onder druk zet. Deze uitlating is niet bedoeld om iemand uit dit onderzoek te betichten van niet integer gedrag, want dat is niet in dit onderzoek geconstateerd.

Het is opvallend dat in de uitwerking van referentie 18 in het Referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing 2002<sup>222</sup> de hiervoor genoemde dubbelrol is opgenomen.

Deze constatering geldt uiteraard ook voor functionarissen / opdrachtgevers die een gelijke positie innemen of innamen bij het politieoptreden.

## 6.3 Verslagen

In totaal zijn 47 verslagen doorgenomen aan de hand van de verschillende eisen en met analysemodel. De 47 evaluatieverslagen komen van 17 korpsen. Bij de doorgenomen verslagen zaten 9 evaluatieverslagen afkomstig van het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing. De 47 zijn uiteenlopende verslagen van grootschalig optreden variërend van voetbalwedstrijden tot een bijna ramp met een tankauto met LPG en van jaarlijks terugkerende evenementen als Delfsail en TT in Assen tot éénmalige zaken als ontvoeringen. In hoofdstuk onder “Gehanteerde onderzoeksmethode” zijn de redenen verantwoord waarom drie verslagen buiten beschouwing zijn gelaten.

### 6.3.1 Aanleiding

#### *Aanleiding / opdrachtgever*

In 20 verslagen is een aanleiding voor de evaluatie gevonden. Bij deze aanleidingen staat slechts één maal aangegeven dat het verslag is gemaakt om te voldoen aan de verplichting van artikel 26 van de Regeling Mobiele Eenheid.

Het aantal evaluatieverslagen dat in opdracht is uitgevoerd is aanzienlijk groter. In deze verslagen is een grote variatie aan opdrachtgevers te vinden. Het meest als opdrachtgever zijn genoemd de korpschef of de korpsleiding (4), de Algemeen Commandant (6) en de districtchef (3).

Opvallende opdrachtgevers of aanleidingen waren: “Chef divisie Operationele ondersteuning dtv. uitvoerend projectleider.”<sup>223</sup>, omdat dit een ondersteunende chef is en geen directe lijnchef, tenzij hij of zij vanuit een andere hoedanigheid, de rol van bijvoorbeeld Algemeen Commandant invult.

“Bevoegd gezag politieregio Drenthe dtv. Korpschef” Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing - evaluatierapport TT Assen - 2003. Deze opdrachtgever is opmerkelijk omdat wettelijk de korpsbeheerder geen bevoegd gezag is ook niet op regionaal politieniveau. De politie kent, zoals eerder is aangegeven, twee gezagdragers, de burgemeester aangaande de openbare orde en de officier van justitie inzake de rechtsorde.

“De voorzitter van Bestuurlijke Commissie Evaluatie Bijzondere Incidenten” regio Zuidoost-Brabant<sup>224</sup> is opvallend, omdat het zicht op haar rol en mandaat vanuit de bestuurlijke samenwerking ontbreekt.

Kijkend naar de lijst van functionarissen dan valt de Algemeen commandant op als opdrachtgever hierover is in het vorige hoofdstuk een uitwijding gegeven.

#### *Evaluatie doel*

De doelomschrijving komt in 28 verslagen (60%) voor. De aangetroffen beschrijving van het doel van de evaluatie bestaat uit één woord “leermoment”, twee woorden “leren verbeteren” of meer woorden “leermomenten die voor politie van belang zijn”.<sup>225</sup>

Dit is een verschil met: “Het in algemene zin evalueren van de politionele voorbereidingen, politie maatregelen en inzet rond de OVSE top in Maastricht, enerzijds gericht op het acteren van Politieregio en anderzijds gericht op de spin off naar het voorzitterschap van Nederland van de Europese Unie 2004.”<sup>226</sup> Deze is bijna exemplarisch qua opbouw voor vele doelstellingen. Zonder teveel inhoudelijk in te gaan op deze doelstelling, geeft deze doelstelling geen duidelijkheid over wat als evaluatie-uitkomst wordt verwacht.

Een doelstelling die in Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing verslagen van Delfsail, TT-Assen (twee maal) en Mystreryland terugkeerde was: “Quick scan van pro-actieve, preventieve en repressieve maatregelen bepalend voor welslagen van evenement.” Naast dit terugkerende aspect, is het opmerkelijk dat deze onderzoeksvraag een causaal verband veronderstelt tussen actieve, preventieve en repressieve maatregelen en het welslagen van het evenement.

Een ander voorbeeld van “Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing - Leidraad evaluatie Dutch TT 2004 – evaluatieopzet”:

- “is de gekozen organisatiestructuur de juiste wanneer we kijken naar efficiency en effectiviteit?
- Hoe verloopt de afstemming tussen multidisciplinaire organisatie en eigen kolommen?
- Welke alternatieven zijn hier denkbaar?”

Wanneer wij naar effectiviteit kijken rijzen vragen als:

- Doen wij de juiste dingen?
- Is de verhouding tussen het operationeel optreden en de voorbereiding in balans?
- Maken wij ons druk om niets of maken wij ons niet druk genoeg?
- Maken wij ons druk om de verkeerde dingen?”

Deze evaluatiedoelen hebben een sterk filosofische inslag, en bevatten daarnaast aannames, bijvoorbeeld dat er een balans dient te bestaan tussen de voorbereiding en het operationeel optreden in relatie tot de effectiviteit.

Dit evaluatiedoel verschilt in concreetheid van de doelstelling geformuleerd door Politie Amsterdam-Amstelland in het eindverslag evaluatieteam Johan Cruijffschaal, 10 augustus 2003

“2. Supportersbegeleiding:

- Hoe leggen zij contact?
- Hoe verkrijgen zij de juiste informatie?
- Hoe is de samenwerking met de overige politie-eenheden?”<sup>227</sup>

### Context

De beschrijving van de context komt 38 maal voor in de verslagen. De context bevat wisselende informatie over het evenement, de gebeurtenis of calamiteit, de geschiedenis en sporadisch de opbouw van de politieorganisatie. Bij de beschrijving van de politieorganisatie is voornamelijk aandacht voor de structuur, terwijl een overzicht van het aantal ingezette mensen gekoppeld aan hun taak of opdracht ontbreekt. Ook in de aard en omvang van de beschrijvingen zijn de verschillen aanwezig. Waar het ene verslag kiest voor een systematische opbouw, zoals de verslagen van het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, staan in andere verslagen de informatie van het evenement en de betrokken (politie)organisatie door elkaar. Het evaluatieverslag politieële aanpak beëindiging houseparty te Bergen beschrijft de context in de inleiding als volgt “de wijze waarop politie Limburg is geconfronteerd met het ontstaan van een houseparty.”<sup>228</sup>

De zes verslagen van het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing vermelden de complexiteit van het evenement of ingeval van de OVSE de “complexiteit van het event”. Zij formuleren daaronder een aantal factoren die van invloed kunnen zijn op het politieoptreden, zoals de tijdsduur van het evenement, de verschillende actoren en belangen bij het evenement, en het al dan niet overmatig drankgebruik. Met deze systematische beschrijving legt het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing een basis voor onderlinge vergelijking van evenementen, mits consequent toegepast vanuit eenzelfde definitiekader. Het consequent toepassen laat het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing zelf los door bij de OVSE voor een andere beschrijvingsvorm te kiezen.<sup>229</sup>

*Deelconclusie 1: Op basis van de toets aan de hand van de geformuleerde eisen voor de aanleiding van de evaluatie, is de conclusie dat een variëteit van opdrachtgevers zijn gepresenteerd. In geval van de Algemeen Commandant is geconstateerd, dat hij zich daarmee vanuit de objectiviteit in een onverenigbare dubbelrol begeeft.*

*De meeste onderzoeksdoelen geven door het ontbreken van concreetheid, het formuleren van aannames en / of causale relaties, onvoldoende sturing aan het verdere proces van evalueren. Daarnaast komt door de herhaling van evaluatiedoelstellingen in de verslagen van het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing de vraag aan de orde wie nu feitelijk het evaluatiedoel formuleert.*

*38 verslagen geven de context van de gebeurtenis, het evenement en of calamiteit aan. Hier zijn verschillen waarneembaar in de aard en inhoud van de beschrijving en de omvang. De Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing - beschrijving van de complexiteit van het evenement kan, mits consequent gebruikt vanuit eenzelfde definitiekader, een stap zijn op weg naar onderlinge vergelijking.*

### 6.3.2 Informatie verzamelen

#### *Waar op gericht?*

Bij het verzamelen van informatie is de eerste eis gesteld duidelijkheid over “*waar het onderzoek op gericht is?*” Hiervoor zijn verschillende niveaus benoemd, namelijk het organisatorische- en sociale niveau, en het bedrijfsvoeringproces voor de hoofdtak en de ondersteuning.

In totaal staat in 34 (= 72%) verslagen beschreven waar de evaluatie op gericht is. Deze beschrijvingen hebben vooral betrekking op de processen, het functioneren van onderdelen en functionarissen daarbinnen. Sporadisch komt hierbij het strategisch niveau voor.

Bijvoorbeeld de evaluatie OHRA<sup>230</sup> is gericht op “alarmering, informatie en communicatie en rol deelnemers SGB0”;

Het plan van aanpak van Politie Haaglanden voor de evaluatie “Staatsbegrafenis ZKH Prins Claus” vermeldt dat de evaluatie is gericht op het strategisch, tactisch en operationeel niveau;

De evaluatie door Politie Zeeland van de opening van de Westerscheldetunnel, is gericht op voorbereiding, raamdraaiboek en deeldraaiboeken, informatieverstrekking, vergunningverlening, tijdsplanning en bijzonderheden, toegangspasjes, logistiek en verbindingen;<sup>231</sup> en

Politie Midden- en West Brabant gaat uit van het “PLOF model (Personeel, Logistiek/Materieel, Organisatie en Financiën) tevens organisatie van de oefening”.<sup>232</sup>

Een bijzondere evaluatie op dit punt is het evaluatieverslag AZ –Ajax van de datum 28 maart 2004. De evaluatie werkt vanuit een “theoretisch” kader, namelijk het proces besturingssysteem (generiek) uit het project Referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing 2002. Dit gaat uit van de “Deming circle” op elk van de verschillende organisatorische niveaus. Deze niveaus zijn vanuit de verschillende fasen met elkaar verbonden zijn.<sup>233</sup> Drs. M. Knollema, de auteur, gaf in het interview van 8 juli 2004 aan dat dit theoretisch kader haar de mogelijkheid gaf, de gebeurtenissen te ordenen. “Door de theorie te spiegelen aan de inzet, ontstond er een normering waarlangs het optreden kon worden beoordeeld.”

#### *Betrokkenen*

Kijkend naar het aantal personen die feitelijk de beoordeling uitvoeren, degene die direct betrokken zijn bij de evaluatie, dan varieert dat aantal van één tot vijftien leden. Daar bovenop komt nog een belangrijke categorie mensen die indirect betrokken zijn door het verwoorden van hun ervaringen in evaluatieformulieren en interviews, het maken van verslagen en rapporten en / of door het meewerken aan een debriefing.

In de meeste evaluatieverslagen ligt dit aantal betrokkenen hoger, maar ontbreekt een naar functie, rol en taak gespecificeerd overzicht. Voorbeeld hiervan is het verslag van Bijeenkomst SGB01 evaluatie MKZ-2 en Vogelpes - 14 mei 2003 van Politie Gelderland Midden, waarin 14 personen van een evaluatiebijeenkomst met name genoemd zijn, maar hun rol, functie en taak tijdens deze gebeurtenis blijft onduidelijk.

Daarnaast is ook de rol en taak in het totale evaluatieproces weinig gespecificeerd in de verslagen terug te vinden. Bijvoorbeeld “het evaluatieteam was van (...) operationeel.”

De vermelding van de naam van de schrijver of “redactie van het verslag” staat het meest vermeld. 15 verslagen zijn blanco op dit gebied en geven dus geen inzicht in wie betrokken zijn geweest bij de totstandkoming.

Opvallend is de betrokkenheid van bijvoorbeeld studenten van Politieacademie, zoals trainees bij het bureau Conflict- en Crisisbeheersing van Politie Amsterdam-Amstelland (zie evaluatie OVSE van Politie Limburg Zuid - 2003) en universiteiten bij de evaluatieteams, onder andere de universiteit Utrecht (zie leidraad evaluatie Dutch TT 2004 - 2004). Deze betrokkenheid van personen vanuit andere disciplines, studenten en universiteit is toe te juichen, zeker als dit tot het vaste patroon behoort van de evaluaties. Overigens blijkt uit andere verslagen niet dat het om een structurele betrokkenheid vanuit andere disciplines, politieacademie en of universiteit gaat.

Toch is het stellen van voorwaarden aan deze betrokkenheid van belang. Voorwaarden ten aanzien van het evenwicht met andere betrokkenen bij de evaluatie en voorwaarden op het gebied van gedragsafspraken en bepaalde elementen uit de opleidingseisen ook voor andere leden van bijvoorbeeld het evaluatieteam, gelden.

Christine Cuvelier zei in haar interview van 6 augustus 2004 “Voor observeren moet je 100% geschikt zijn. De observator mag geen schrik hebben en moet de omstandigheden en wat er gaat gebeuren aanvoelen. Als die man schrik heeft, komt ie in een tunnelvisie terecht, waarbij hij meer met zichzelf bezig is in plaats van de observatie.” Het gevaar is ook aanwezig dat als de voorwaarden worden losgelaten, er snel een proces van verval optreedt Een proces dat ten koste van de kwaliteit zal gaan.

In de beschrijving van multidisciplinaire evaluaties komt een verwijzing naar de afzonderlijke evaluaties regelmatig voor, maar het is zeker nog geen standaard. Hierbij is vaak sprake van een soort “getrapte evaluatie”. Deze vorm van evalueren is “standaard” binnen de Mobiele Eenheid en komt in de interviews bij Politie Haaglanden, Midden- en West Brabant en Rotterdam-Rijnmond naar voren. Deze vorm houdt in dat de commandant van het laagste organisatorische niveau, bij de Mobiele Eenheid, een groep, met zijn leden een debriefing houdt en de aandachtspunten per onderwerp noteert. Deze brengt de groepscommandant in het overleg van de sectie commandanten (2 groepen) of pelotonscommandanten (4 groepen) in. “De getrapte evaluatie vindt direct na de inzet plaats” zei de respondent van Politie Midden- en West Brabant.

#### *Concretisering van de onderzoeksvragen c.q. evaluatiedoelen*

Concretisering van de onderzoeksvragen c.q. evaluatiedoelen zijn niet aangetroffen in de verslagen. In twee verslagen komt een uitbreiding van het evaluatiedoel aan de orde, namelijk Politie Haaglanden geeft aan dat de evaluatieteamleden “de voorbereidingen en de uitvoering als beschreven in plan van aanpak evalueren, zullen volgen”. Daarnaast geeft de Algemeen commandant een aantal met name genoemde aandachtspunten mee voor de operatie zoals uniform, briefing en “crowd control”.<sup>234</sup> Politie Amsterdam – Amstelland vermeldt in haar verslag “Uitgangspunt van deze evaluatie is dat dit grootschalig dan wel bijzonder politieoptreden volgens de geldende procedure voor intern gebruik zal worden geëvalueerd. De chef operatie verwacht een scherpe evaluatie”<sup>235</sup>

#### *Uitgangspunten onderzoek*

Dit onderdeel is opgesplitst in uitgangspunten naar de inhoud van het onderzoek en naar de evaluator. In tien verslagen (= 21%) komen deze uitgangspunten naar de inhoud voor en in één (= 2%) evaluatieverslag is één uitgangspunt voor de evaluator aangetroffen.

Zes van de in totaal negen getoetste verslagen van het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing nemen het Referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing als uitgangspunt voor de evaluatie. In het verslag van de TT- Assen 2003 zijn de bevindingen van de evaluatie 2002 van hetzelfde evenement als uitgangspunt gebruikt. Hierdoor ontstaat een tijdvergelijking, echter deze uitgangspunten zijn in het uiteindelijke verslag van 2003 niet teruggevonden. Wel geeft dit verslag op pagina 3 onder “1.1 De Kanteling” aan: “Ons is gebleken dat de conclusies uit het evaluatieverslag 2002 en daaraan gekoppelde aanbevelingen uiterst serieus zijn genomen. De operationele diensten en bestuur hebben blijk gegeven van de wil en moed om het evenement voor 2003 een veilige wending te geven. (...) verdient in onze ogen alle lof en respect!”

Het verslag van de ME-commandanten in opleiding van de voetbalwedstrijd van Den Bosch-Ajax van 19 april 2000 kiest “het toetsen van de theorie aan de praktijk” als uitgangspunt voor de evaluatie. deze theorie is niet teruggevonden in de verslag.

Er is nog geen verslag aanwezig van de Dutch TT in Assen 2004 om te bekijken of de theorie daar onderdeel van het verslag uitmaakt, want ook daar vindt een toets plaats van theorie en praktijk. Naast de interviews, schrijft het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, “spelen onze eigen observaties en eigen Referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing een belangrijke rol om de theorie en de praktijk te “wegen”.<sup>236</sup>

Behalve de hierboven vermelde “scherpe evaluatie” van Politie Amsterdam –Amstelland zijn geen geformuleerde uitgangspunten voor de onderzoekers gevonden.



*De aard en opzet, het bepalen van gegevensbronnen en de context van het evaluatieonderzoek*

De laatste drie eisen van de het verzamelen van informatie, te weten *de aard en opzet van het onderzoek, de bepalen gegevensbronnen en de context van het evaluatieonderzoek* zijn gebundeld in deze analyse-uitkomst. Enerzijds is dit het gevolg van het aantal verslagen met beschrijvingen op dit gebied, dertien stuks, en anderzijds de overgang in een aantal beschrijving tussen deze drie eisen.

Voorbeelden hiervan zijn: “Deze primaire evaluatie is, gelet op de korte voorbereidingstijd en daardoor tevens geringe omvang van het evaluatieteam, van een beperkte omvang”<sup>237</sup>, de vermelding van het feit dat eerder een intern onderzoek had plaatsgevonden en het evaluatieverslag voor 18 juni 1998 gereed diende te zijn<sup>238</sup>; en het verslag van de evaluatiebijeenkomst “Nora” d.d. 4 juni 2004 vermeldt dat ze plaatsvond onder leiding van een onafhankelijke voorzitter.<sup>239</sup>

Deze zojuist geanalyseerde fase van ‘informatie verzamelen’ levert een onderzoeksplan met bovenstaande elementen en een tijdsplanning op. Behalve de twee getoetste plannen van Politie Haaglanden en Politie Drenthe/Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing zijn geen plannen van aanpak aangetroffen.

*Deelconclusie 2: Ruim 72% van de verslagen benoemt “waar de evaluatie zich op richt”. Daarbij is veel aandacht voor de afstemmingsprocessen intern en extern bij de opbouw en de uitvoering van het politieoptreden. Het strategisch niveau is slechts sporadisch onderdeel van de evaluatie.*

*Het aantal betrokken medewerkers per evaluatie loopt sterk uiteen. De verslagen specificeren niet of nauwelijks de rol, functie en taak van de betrokkene tijdens deze gebeurtenis en in het evaluatieproces.*

*Iets meer dan 20% van de verslagen bevat één of meer uitgangspunten naar de inhoud en / of de evaluatoren. Het meest opgesomde uitgangspunt is het Referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing 2002, is tegelijkertijd opvallend omdat de normen van het Referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing pas medio september 2004 zijn opgeleverd.*

*Slechts één kwart van de verslagen bevat een beschrijving van de omstandigheden waaronder de evaluatie is uitgevoerd en / of de opzet van het onderzoek.*

### 6.3.3 Uitvoeren

De onderstaande analyse heeft betrekking op 45 ingezonden verslagen omdat de onderzoeksopzetten van de TT te Assen voor 2004 (Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing) en de Staatsbegrafenis van ZKH Prins Claus (Politie Haaglanden) alleen de eerste twee fasen beslaan.

#### *Verzamelen data*

Het verzamelen van data voor een evaluatieverslag kan gebeuren via observaties, documentenstudie en / of interviews. In de eerdere hoofdstukken is bepleit dat het inzicht in waar de informatie vandaan komt van belang is voor de controleerbaarheid van het onderzoek. Het transparant neerzetten van de bronnen vergroot de mogelijkheid aan anderen het onderzoeksresultaat te beoordelen c.q. te verifiëren of te falsificeren. Bij het aantreffen van twee of meer verwijzingen naar bronnen is het verslag gewaardeerd als “met bronvermelding”, waarbij dient opgemerkt te worden dat de verslagen niet consequent zijn in het aanwijzen van de herkomst van de informatie.

Ruim 55% van de ingezonden verslagen wijst de bronnen aan waaruit de informatie is gehaald. Hierbij zijn de afzonderlijk weergegeven bronvermeldingen en de bronvermeldingen opgenomen in de verslaglegging meegenomen.

In de overige verslagen is geen of geen duidelijk herleidbare bronvermelding aangetroffen. Alleen een evaluatieverslag als uitkomst van een bijeenkomst was onvoldoende om te spreken van een bronvermelding, omdat dit geen inzicht in de herkomst van de gegevens en daarmee onvoldoende toetsbaar is.

Ook onvoldoende mogelijkheden voor toetsing, biedt een zin met “wij hebben geconstateerd dat....”<sup>240</sup>; een zin als “Tevens werd eerder toegestaan risicovol gedrag en materiaal aangepakt c.q. geweerd.”<sup>241</sup>; of “Wij ontkomen er niet aan om te vermelden dat TT camping “O” (...) gelet op de omstandigheden in positieve zin opviel.”<sup>242</sup>

Er zijn ook vermeldingen die het midden hielden en uiteindelijk het voordeel van de twijfel hebben gekregen en daarom als bronvermelding zijn gewaardeerd, zoals “aantal mensen heb ik het evaluatieformulier toegestuurd. Hieronder heb ik de bevindingen vermeld.”<sup>243</sup>

Voorbeelden van bronvermeldingen zijn:

“Uit diverse interviews binnen en buiten Politiekolom is gebleken.”<sup>244</sup>

“documentenstudie (BS/ draaiboek/ gesprekken meldkamer – aantekeningen observaties – journaal) – verslagen van evaluatiebijeenkomsten. De verslagen zijn inmiddels vernietigd. Zestien geïnterviewde personen.”<sup>245</sup>;

“Uit de vergunning bleek ons...”<sup>246</sup>

“de resultaten van interne evaluatiebijeenkomsten op 9 en 10 aug. 2001”<sup>247</sup>

Het evaluatieverslag van de millenniumovergang in Brabant Noord toont aan dat het om honderden documenten kan gaan daarbij. “bij het verzamelen van data 503 geretourneerde enquêteformulieren van korpsleden en evaluatiebijeenkomsten ...”

### *Analysemethode*

De tweede wezenlijke eis in deze fase is de toetsbaarheid van de analyse. In vijf verslagen stonden passages en fragmenten, die betrekking hadden op de wijze waarop de analyse is uitgevoerd, een paar voorbeelden:

- “De bevindingen zijn een compilatie van feiten en door de geïnterviewden aangereikte informatie, persoonlijke interpretaties en ervaringen. (...) aangevuld met eigen waarnemingen.”<sup>248</sup>
- “en het verwerken van de gegevens: een reconstructie van de opschaling, waarna vervolgens een analyse plaats vindt van de feiten en tot slot conclusies en aanbevelingen”<sup>249</sup>
- “om de diensten zo min mogelijk te belasten met een dergelijk vragenformulier is ervoor gekozen om middels twee tabellen, met daarin leer- en verbeterpunten en een kwaliteitsscore, gegevens te verzamelen.” Tabellen sluit aan bij eerdere evaluaties. “Aantal onderwerpen opgenomen waarbij middels vrije tekst aandachts- en verbeterpunten kunnen worden aangegeven.”<sup>250</sup>
- “Methode van onderzoek evaluatieteam: Het interne onderzoek met betrekking tot een gedegen evaluatie baseert zich op ervaringen en bevindingen. Het grootste probleem bij dit soort onderzoeken is dat de onderzoeker veel moeite zal moeten doen om objectieve onderzoeksresultaten te presenteren. Aan dit punt is veel aandacht besteed en bevindingen die niet als waardevrij konden worden bevonden zijn dan ook niet in dit verslag opgenomen.”<sup>251</sup>

Deze laatste beschrijving is de meest uitgebreide. In deze beschrijvingen staat een tegenstelling, want aan de ene kant “baseert zich op ervaringen en bevindingen” en de keuze van de onderzoeker of iets waardevrij is, en aan de andere kant de objectieve onderzoeksresultaten. Dit past in wat Majone (1989) omschrijft het als een paradox tussen het objectieve van de uitkomst en het subjectieve van de bewerk. “There is no possibility of resolving the paradox of the radical difference between the subjective, intensely personal activity of creative science, and the objective, impersonal knowledge which results from it.”<sup>252</sup> De onderzoeker-bias blijft aanwezig in de beschrijving van het onderzoeksresultaat. Het maximaal bereikbare bij evaluatieresultaat is het intersubjectieve en niet het objectieve karakter.

*Deelconclusie 3: 55% van verslagen wijzen bronnen aan van waaruit gegevens zijn betrokken.. Dit aanwijzen is niet consequent gebeurd en telkens afzonderlijk weergegeven .*

*De vijf verslagen (= 10%) maken de gevolgde methode, werkwijze of analyse beperkt inzichtelijk. Hierdoor is de buitenstaander verstoken van informatie over het proces waarop de evaluatie en analyse heeft plaatsgevonden en dus voldoet geen van de verslagen aan de eisen van transparantie en toetsbaarheid..*

### 6.3.4 Verslagleggen / verbeterpunten

De 45 beoordeelde verslagen leveren in totaal 647 verbeterpunten, aandachtspunten, conclusies en aanbevelingen op, verder aangeduid met ‘verbeterpunten’. Dit betekent een gemiddelde van ruim 14 per verslag. Van deze verbeterpunten is 90% als een proces beschreven (584), zoals “Als gevolg van de problemen met de informatievoorziening werden gegevens over gestelde deadlines nooit bekend bij AT”<sup>253</sup> of “De aarzeling had voornamelijk betrekking op de nieuwelingen (...)”<sup>254</sup> 61, minder dan 10%, hadden een inhoudelijke verwijzing. “Definieer wat de maximale capaciteit van een aggregaat mag zijn en leg de “bewijslast” bij de gast. (...) eenvoudig voor handhaving.”<sup>255</sup> De verbeterpunten over de annuleringskosten<sup>256</sup> en de efficiency<sup>257</sup> zijn beoordeeld als punten op resultaatgebied.

Bij de analyse is veel aandacht besteed aan de drieluik van Majone (1989), bewijs, argumentatie en overtuiging. In negen verslagen zijn de verbeterpunten, aandachtspunten, conclusies en aanbevelingen geheel of gedeeltelijk onderbouwd. Voorbeeld hiervan is:

“Nadat de keuze was gemaakt voor opschaling tot GRIP 4 is op diverse plaatsen niet volledig gealarmeerd (...) verschillende functies niet opgeroepen (...) het niet nodig vonden (...) Aanbeveling 2: (...) conform de hierover gemaakte afspraak elke functie van dat GRIP-niveau gealarmeerd te worden.”<sup>258</sup>

In de overige 36 verslagen staan voorbeelden van verbeterpunten die niet zijn onderbouwd of in zijn geheel geen betrekking hebben op wat in het verslag is omschreven. Hieronder zijn een aantal voorbeelden gepresenteerd, waarbij het onmogelijk is het complete verslag op te nemen.

- “T. merkt op, dat de informatie die de medewerkers in de MCU kregen niet optimaal was. Afspraak: De verkenning op straat onder de Chin hangen; De operationele uitvoering hangt meteen onder de verbindingsman; Goed verbindingschema maken; Goed organiseren van de functie op straat door de medewerkers een heldere opdracht te geven.”<sup>259</sup>
- “Secretariële ondersteuning voorbereiding – verloop/ samenwerking – goed. Verbeterpunten ondersteuning in vroeg stadium betrekken bij de voorbereidingen.” en “Kwaliteit van personeel blijft belangrijk ook bij inzet van vrijwilligers en stagiaires.” Laatstgenoemden komen in het verslag niet voor.<sup>260</sup>
- “Niet door de politie gekozen alternatieven” en “Zes aanhoudingen zijn verricht (...) Hieruit blijkt dat voor de aanhoudingen geen zogenaamde aanhoudingskaarten zijn vervaardigd, waardoor de aanhoudende eenheden belast worden met onnodige administratieve zorg.”<sup>261</sup>
- “Hoewel achteraf de zaken goed zijn gegaan is met de beperkte ME bijstand voor de openbare ordeverstoringen toch wel enig risico gelopen.”<sup>262</sup>
- “Inzet van de MCU was perfect, versterkte het imago van de politie.”<sup>263</sup>

23 van de verslagen zijn beschrijvend en / of beoordelend van aard. 20 verslagen kregen het predikaat verklarend mee. In twee gevallen is het label “filosofisch” aan een verslag gehangen. “Is hier dan sprake van een voorspelbare overheid.”<sup>264</sup>

*Deelconclusie 4: In totaal presenteren de evaluatieverslagen 647 merendeels procesgerelateerde verbeterpunten. Deze uitkomst past redelijk in het beeld van de eerder beschreven aandacht onder ‘Analyse informatie verzamelen’, waarin 72% betrekking had op procesmatige aspecten.*

*Slechts 20% van de verbeterpunten is geheel of gedeeltelijk onderbouwd. Bij de overige verbeterpunten ontbreekt elke vorm van bewijs of argumentatie en / of zijn de verbeterpunten onafhankelijk van de beschrijvingen uit het verslag geformuleerd.*

### 6.3.5 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing verslagen

Gezien het aantal van 9 verslagen is het gerechtvaardigd om afzonderlijk aandacht te besteden aan de verslagen van het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing. Bij het lezen van de verslagen valt de beoordelende toon op, waarbij normen en aannames elkaar afwisselen. Hierboven zijn al meerdere voorbeelden van het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing langs gekomen, waarin voorstellen tot aanpassing staan zonder bewijs en / of onderbouwde argumentatie vanuit de feitelijke werkelijkheid.

Daarnaast staan in de verslagen aannames en causale verbanden vermeld die weinig tot niet zijn gestoeld op bewijzen, waarnemingen en weergave van de feitelijke gedragingen of argumenten. Voorbeeld uit het verslag van de TT –Assen in het jaar 2002: “(...) kreeg het publiek wat ze wilde, volop aandacht met de gerede kans op escalatie.” of het verslag van de TT-Assen 2003 “ontkoppeld kamperen (...) hierin kan bijdragen”.

Andere voorbeelden:

“Hier komen de conflicterende belangen om de hoek. De organisatie heeft groot commercieel belang met hoge cijfers, terwijl de operationele diensten om andere overwegingen om min of meer exacte cijfers verlegen zitten.”<sup>265</sup>

“(..) maar op interne sturingsonderdelen wat minder goed gedaan. Nimmer is hierdoor sprake geweest van verhoogde gevaarszetting voor het slachtoffer.”<sup>266</sup>

“Gemakshalve gaan we ervan uit dat de vergunning is verleend voor 40.000 bezoekers (...) wij kregen de stellige indruk dat er naar schatting zeker 60.000 bezoekers aanwezig waren, (...)”<sup>267</sup>

De waardeoordelen in de verslagleggingen van het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing zijn des te opmerkelijker omdat zij voortkomen uit de opzet van het evaluatieteam en het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing zelf zegt dat het team “een waarde vrij evaluatieverslag” afgeeft.<sup>268</sup>

Het evaluatieteam is voor het eerst in de jaren negentig van de vorige eeuw uitprobeerde en verder handen en voeten gegeven door onder andere Otto Adang, en heeft als doel om “het leerproces met betrekking tot het hele terrein van openbare orde en veiligheid, van besluitvorming tot en met uitvoering, van klein- tot grootschalig op gang te brengen.”<sup>269</sup> Een leerproces is gebaat bij geobjectiveerde verslaglegging en feitelijke weergaven van waarnemingen. Conform het oorspronkelijke idee achter het evaluatieteam, namelijk de observatie van het hele traject van voorbereiding tot en met evaluatie van een grootschalig optreden in samenwerking met de politieregio die het optreden uitvoert.<sup>270</sup>

Daarnaast is geconstateerd dat twee verslagen meerdere passages telden die vrijwel identiek waren. Los van de eerder vermelde doelstelling die in drie verslagen is aangetroffen, staat in beide verslagen, Delfsail 2003 en Mystreryland 2003, op pagina 5 vermeldt “zonder afbreuk te willen doen aan de door (...) het verdient aanbeveling te bezien of evenementen (...) door de sGBO geleid dienen te worden.”

In de verslagen van het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing staan in vergelijking met andere verslagen meer aanbevelingen voor de organisatie of ander betrokken partijen. Bij vier evenementen gaven zij in totaal 95 verbeterpunten, waarvan 35 voor anderen dan (alleen) de politie.

*Conclusie 6: Gelet op het beoordelend karakter van de verslagen van het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing en de conclusie over de rol van het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing onder “informatie verzamelen” leiden tot de conclusie dat werkwijze een meer voorschrijvend karakter “soll” in plaats van beschrijvend “ist” heeft. Hierdoor bevatten de verslagen meer normen en aannames zonder dat deze door feiten uit het werkelijk politieoptreden zijn onderbouwd. Ruim 37% van de aanbevelingen in deze verslagen zijn niet (alleen) voor de politie bestemd.*

*Conclusie 7: Op basis van de analyse van de verslagen blijkt dat een veelheid en variëteit aan politiemedewerkers, zonder zicht te hebben op hun rol en functie, meewerken aan de evaluatie. Een evaluatie waar een variëteit aan opdrachtgevers voor zijn genoemd en niet altijd in het belang van de objectiviteit een scheiding is aangebracht in rollen.*

*De meeste onderzoeksdoelen missen een concreetheid en zijn daardoor te weinig sturend aan het verdere proces van evalueren. Daarnaast komt door de herhaling van evaluatiedoelstellingen in de verslagen van het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing de vraag aan de orde wie nu feitelijk het evaluatiedoel formuleert.*

*De verscheidenheid in de contextbeschrijving kan worden opgeheven als een vorm die het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing hanteert, consequent en vanuit een gelijk definitiekader van de gebeurtenis, het evenement en of calamiteit omschrijft.*

*Een ruime meerderheid van de verslagen besteedt aandacht aan de afstemmingsprocessen intern en extern bij de opbouw en de uitvoering van het politieoptreden, al blijft die aandacht voor het strategisch niveau achter.*

*Slechts één kwart van de verslagen omschrijft de omstandigheden waaronder de evaluatie is uitgevoerd en / of de opzet van het onderzoek.*

*55% van verslagen wijzen bronnen aan van waaruit gegevens zijn betrokken. Dit aanwijzen is niet consequent en telkens afzonderlijk weergegeven .*

*Informatie over het evaluatieproces en analyse is afwezig of (zeer) marginaal aanwezig, zodat geen van de verslagen voldoet aan de eisen van transparantie en toetsbaarheid..*

*Slechts 20% van de 647 merendeels procesgerelateerde verbeterpunten zijn geheel of gedeeltelijk onderbouwd. Bij de overige verbeterpunten ontbreekt elke vorm van bewijs of argumentatie en / of zijn de verbeterpunten onafhankelijk van de beschrijvingen uit het verslag geformuleerd.*

### 6.3.6 Wat verder opviel....

Buitenom deze verslagen zijn meer verslagen en of passages opgevallen tijdens de analyse. Een selectie hiervan:

*Open einden:* De beschrijving van Politie Utrecht typeerde zich door een aantal open einden, zoals “Met dien verstande dat voor de fouillering is gekozen voor een andere aanpak.”  
“de aanhoudingsprocedure leverden opnieuw problemen op, hierdoor...”<sup>271</sup>

*Wederhoor:* Als eerste de AC van Politie Limburg Zuid tijdens de OVSE. “naast de respectievelijke operationele evaluaties en een evaluatierapport van het landelijk evaluatieteam, lijkt het gerechtvaardigd om ook een terugblik te geven door de ogen van de AC.”

Als tweede geeft de chef cluster Conflict- en Crisisbeheersing commentaar op het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing evaluatieverslag Delfsail 2003<sup>272</sup> “verslag geeft goed gestructureerd, onderbouwde leermomenten aan, waarmee voordeel kunnen doen. Het tot nog toe beste exemplaar van Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing.”

*Publiek Private Samenwerking:* Politie Gelderland Midden stelt samen met onder andere het bedrijf waar brand is geweest een multidisciplinair evaluatieverslag op – brand Didam – 1 en 2 januari 2004;

*Het controleteam:* “Het is ons niet helder geworden (...) door een vergunninghouder als bedoeld in de wet werden geëxploiteerd.”<sup>273</sup>

*Nieuwe drager:* In de regio Brabant-Noord hebben ze inmiddels besloten om “Alle gegevens – draaiboeken, journaals en evaluatierapporten op CD – te branden.”<sup>274</sup>

*Ex-ante:* “Is het “vermaak” concept ten aanzien van de binnenstad nog hanteerbaar anno 2004 en in de huidige situatie toekomstproof? Organiseren we een feestje om de massa bezig te houden of krijgen we juist massa omdat er een feestje wordt georganiseerd? Als specifiek zorgpunt wordt hierbij aangegeven het aangekondigd terugtreden van de stichting TT nachtafactiviteiten.”<sup>275</sup>

## 6.4 Interviews

De indeling van de vragenlijst is de basis voor de laatste analyse, de analyse van de interviews. Het analysemodel bestaat uit de organisatorische voorbereiding op de evaluatie, de uitvoering van de evaluatie, het verslag en de uitkomsten of wel de wijze waarop de organisatie de verbeteringsvoorstellen omzet in veranderingen. Deze organisatorische voorbereiding valt uiteen in de visie, het doel dat de organisatie nastreeft met evalueren, de structurering van de evaluatiemethode en het wegzetten van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden met betrekking tot evalueren. Onder de kop “verslag” is tevens de verantwoording vs. evalueren meegenomen. Hiermee heeft het onderscheid uit hoofdstuk 2 een plaats gekregen binnen de totale analyse.

### 6.4.1 Voorbereiding organisatie

Het laatste onderdeel van het onderzoek zijn de uitkomsten van de interviews. Deze interviews zijn “face to face” afgenomen. Desondanks is er voor gekozen om zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens te presenteren. Deze gegevens zijn waar mogelijk voorzien van uitspraken tijdens de interviews.

Tijdens de interviews heeft een grote meerderheid van de geïnterviewden aangegeven dat zij behoefte hadden aan meer richting en handvatten op het gebied van evalueren. Ondanks dat iedere geïnterviewde aangaf dat het korps wel bekend was met evaluaties, ontbrak het volgens hen aan gestructureerde en systematische evaluaties. In drie korpsen, Gelderland Midden, Utrecht en Haaglanden, heeft de inspanningen op het gebied van evalueren geleid tot een procesbeschrijving of de ontwikkeling daarvan. Respondent van Politie Gelderland Midden gaf op 2 juni 2004 aan dat er een afspraak ligt om de evaluaties multidisciplinair, dus gezamenlijk oppakken. *“De evaluatiemethode zetten we samen met iemand van de brandweer op.”*

Over de volgende vraag “Heeft het korps een visie op evaluaties?” waren alleen ontkennende antwoorden. Er bestaat geen visie op evalueren, waarin eisen over als onafhankelijkheid en onpartijdigheid, de ontwikkeling van kennis over grootschalig optreden en dergelijke zijn meegenomen. Geïnterviewde van Politie Rotterdam Rijnmond, zei op 21-6-2004: *“wij hebben geen visie op evalueren. Hier gebeurt alles nog ad-hoc.”*

*“De visie van het korps is gericht op leren en verbeteren. Dit is één van de basisuitgangspunten. Leren van hetgeen we doen door vastleggen. Leren en controleren, door middel van een kennisbank.”* zie respondent van Politie Utrecht.

Respondent van Politie Drenthe vertelde op 9 juli 2004 dat het korps *“voortdurend terugkijkt vanuit de gedachte wat goed is kan beter.”*

Als er dan geen visie is, heeft de evaluatie dan wel een eigenaar. Het ondubbelzinnige vaststellen van de eigendomsrechten is in de economische wetenschappen een noodzakelijke voorwaarde om in onderhandelingen tussen partijen tot vaststelling van transactiekosten te komen.<sup>276</sup> Toch zijn aan het eigendomsrecht niet alleen economische aspecten verbonden. Bescherming van het eigendom krijgt betekenis met mogelijkheden voor het afdwingen.

Op zoek naar het eigendomsrecht ten opzichte van de evaluatie is de vraag gesteld “Wie is eigenaar van de evaluatie(uitkomsten)?” Vijf geïnterviewden noemden de korpschef of korpsleiding en vijf anderen de Algemeen Commandant als eigenaar. Vier zeiden dat in hun regio de eigenaar afhankelijk was van de aard van de evaluatie en de opdrachtgever. Volgens een respondent (8 juli 2004) is het eigendom binnen Politie Noord Holland Noord neergelegd bij de opdrachtgever, *“dat kan dus een korpschef, districtschef of een algemeen commandant zijn.”* Eén antwoordde dat het bureau Conflict- en Crisisbeheersing de eigenaar was en één dat het niet geregeld was binnen de regio. Bij de beantwoording van deze vraag is veelvuldig een aarzeling waargenomen.

*Deelconclusie 1: Interviews tonen aan dat landelijk een grote behoefte bestaat naar handvatten en een systematiek voor evaluatie. Het eigendom van de evaluatie lijkt daarentegen goed te zijn gedefinieerd in politieland.*

## 6.4.2 Voorbereiding evaluatoren

Met de vragen rondom de visie, de evaluatiemethode / procesbeschrijving en het eigendom is het deel over de ‘organisatorische voorbereiding’ afgesloten, en gaat hun nu verder met de voorbereidingen voor de evaluatoren. De selectie van deze evaluatoren wordt in de meeste gevallen gedaan door de opdrachtgever, Algemeen Commandant of het bureau Conflict- en Crisisbeheersing / OOV. Op 6 juli 2004 zei een geïnterviewde van politie Groningen, *“De Algemeen Commandant selecteert de evaluatoren. Door het ontbreken van criteria en het inzicht in de rol van een evaluator, kunnen beperkte kennis en opleidingsniveau een probleem vormen.”* Vier geïnterviewden gaven aan dat de selectie niet geregeld was binnen de regio.

Eisen voor de evaluatoren zijn niet veel benoemd of beter gezegd de politiekorpsen zonder een beschrijving hebben geen formele eisen. Respondent van Politie Noord Holland Noord nogmaals: *“Ik heb laatst meegewerkt aan een evaluatieonderzoek waarin aanbevelingen zijn gegeven voor toekomstig optreden. Dit betekent dat ik een volgende keer geen evaluatie uitvoer omdat ik niet weet of ik voldoende objectief kan zijn.”*

*“Evaluatoren behoren kennis van het operationeel optreden te hebben. “Ze moeten met de voeten in de modder hebben gestaan” Daarnaast is een minimum vereiste het hebben van kennis van het kwaliteitssysteem. Een auditor opleiding zou wenselijk zijn voor alle evaluatoren.”* formuleerde een medewerker van Politie Haaglanden als eis voor de evaluator.

Respondent van Politie Zeeland, breidde deze eis in het interview van 7 juli 2004 verder uit *“Eisen zijn niet formeel benoemd, maar de evaluatie wordt door iemand gedaan die zelf niet direct betrokken is en wel vakinhoudelijke deskundigheid heeft.”*

De gedragsregels en de bevoegdheden voor de evaluatoren zijn onvindbaar gebleven binnen dit onderzoek. Geen van de geïnterviewden kende gedragsregels voor evaluatoren binnen zijn of haar korps. Een medewerker van Haaglanden zei op de vraag over de aanwezigheid van gedragsregels *“Heel simpel niet. Aan dat aspect is geen aandacht geschonken in onze beschrijving.”* Een andere medewerker van Haaglanden gaf wel aan dat het zich niet bemoeien met operationele optreden, min of meer een stilzwijgende afspraak is.

*Deelconclusie 2: Op dit moment hebben vele korpsen nog geen zicht op de aanwezige- en benodigde competenties van en gedragsregels voor een evaluator. Hierdoor zijn alle ingrediënten aanwezig om een verkeerde match tussen het te verrichten onderzoek en de evaluator te krijgen.*

## 6.4.3 Voorbereiding verantwoording

Kijkend naar het laatste onderdeel van ‘voorbereiding’, de verantwoordelijkheidstoedeling dan is in elf regio’s een onderscheid aangebracht tussen de opdrachtgever en de procesverantwoordelijke. De opdrachtgever voor de evaluatie is bij negen antwoorden de Algemeen Commandant en vijf afhankelijk van de functionaris die de opdracht geeft. De opdrachtgever kan in Flevoland, volgens de geïnterviewden op 5 juli 2004, een hoofd basiseenheid zijn, *“omdat het nergens is gedefinieerd.”* Een respondent van Politie Twente zei op 12 juli 2004: *“Het is hier afhankelijk van de omvang. Bij staf grootschalig en bijzonder politieoptreden is de Algemeen commandant de opdrachtgever. Uiteindelijk kom je met elke vraag uit bij de korpschef als verantwoordelijke.”*

De procesverantwoordelijke voor de evaluatie is zeven maal belegd bij het bureau Conflict- en Crisisbeheersing of OOV en elk twee maal bij een beleidsafdeling, de opdrachtgever, afhankelijk van het soort incident, en de Chef ondersteuning bij een staf grootschalig en bijzonder politieoptreden. Een medewerker uit Haaglanden benoemt deze gescheiden verantwoordelijkheid als volgt: *“De Algemeen Commandant is opdrachtgever en formuleert de opdrachten. Het bureau GBO is*

*procesverantwoordelijke en zorgt dat de evaluatie volgens plan verloopt.*” Twaalf geïnterviewden zeiden dat bevoegdheden aan deze procesverantwoordelijken in hun regio nog een blanco blad was.

Uit de vragen “Wie formuleert:

- a) *de evaluatiemethode*
- b) *de opdracht c.q. onderzoeksvragen*
- c) *doel van evaluatie*
- d) *omvang van de evaluatie – geheel / deel van de operatie*
- e) *tijdpad*
- f) *aantal in te zetten evaluatoren*”

zijn uiteindelijk het formuleren van het doel en de onderzoeksvragen, en het bepalen van de omvang van de evaluatie overgenomen in het overzicht. De formulering gebeurt door de opdrachtgever in 13 gevallen en de overige gevallen door de procesverantwoordelijke.

Bij politie Limburg, zo vertelde de geïnterviewde op 23 juni 2004 “...is de evaluatie het onder de chef ondersteuning neergezet. Hij voert de evaluaties gevraagd en ongevraagd uit. Dat betekent ook dat deze chef zo snel mogelijk medewerkers voor de evaluaties erbij gaat betrekken en zorgen dat lopende het traject informatie al wordt gevraagd.”

*Deelconclusie 3: Organisatorisch gezien lopen landelijk vele taken, rollen en verantwoordelijkheden door elkaar heen. Hierdoor is het mogelijk een vermenging tussen rollen opgetreden. Deze vermenging kan leiden tot het beschadigen van de zuiverheid en de transparantie van het evaluatieproces.*

#### 6.4.4 Uitvoeren

Met deze laatste vragen over de verantwoordelijkheidstoedeling is het gedeelte van de voorbereiding uit de vragenlijst afgerond. De uitvoering gaat over het verzamelen en analyseren van de gegevens. Allereerst is gevraagd wie de verschillende informatiebronnen benadert. Hierbij zijn vier opties aangegeven, waarvan observaties ten opzichte van documenten, interviews en enquêteformulieren het onderscheid maakt. In de grotere steden, Utrecht, Amsterdam-Amstelland, Haaglanden en Rotterdam-Rijnmond is de observatie zelfstandig georganiseerd. Politie Brabant-Noord zegt voor wat betreft observaties steeds meer in interregionaal verband te werken. Op 15 juli 2004 lichte een respondent toe dat in de Brabantse korpsen voornamelijk in interregionaal verband met evaluatoren wordt samengewerkt. “zo gaan er komende tijd weer een aantal collega’s meekijken bij het optreden op de Tilburgse kermis.”

In de overige interviews is de observatie als een externe aangelegenheid gepositioneerd. Daarbij trad het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing op als coördinatiepunt. “Een groot aantal informatiebronnen is voor degene die de evaluatie doen beschikbaar. Hierbij kun je denken aan de journaals, de mutaties uit BPS (bedrijfsprocessensysteem), de bandopnames van de meldingen en andere gesprekken, interne rapportages, individuele rapportage, de beleidsnotities en draaiboeken” zei een geïnterviewde van Politie Twente zei op 12 juli 2004.

“Welke soorten evaluaties kent het korps?”

- a) *Niveaus (strategisch – tactisch – operationeel)*
- b) *Aard / soort evaluaties*
- c) *Intern / extern*
- d) *Input – throughput – output – outcome*”

Was onderdeel van de inleidende vraag om zicht te krijgen op de omvang van de evaluaties. Een ruime meerderheid gaf hierbij aan dat de voorbereiding (input) tot en met het resultaat (output) onderdeel is van de evaluatie. De outcome is minder gebruikelijk. Een respondent van Politie Limburg-Zuid antwoordde op 17 juni 2004: “Het is niet gebruikelijk om de maatschappelijke effecten mee te nemen in de evaluaties. Het bejegeningprofiel en de impact op maatschappelijke omgeving is voor het eerst bekeken bij de EK2000. En daarna? Andere aspecten als de “mening” van bevolking ontbreken vaak. Kijk maar naar de actie bij Vinkenslag. De massale steun van de bevolking, die applauserend langs de kant van de weg stonden toen de ME langs kwam. Misschien is het meegenomen.”



Negen van de bezochte korpsen nemen het strategische niveau mee in de evaluatie. Bij de overige is het organisatorische niveau afhankelijk van de opdrachtgever of beperkt tot het tactische en operationele deel. *“Het beleidsteam evalueert hier wel, maar niet op papier en dus is daar helaas geen inzicht in.”* zei een van de geïnterviewden van Politie Utrecht

In het interview met een medewerker van Politie Midden West Brabant op 15 juli 2004 kwam naar voren dat in zijn korps evalueren naar chronologie en niet op processen plaatsvindt. *“Daarbij zitten uiteraard wel de activiteiten en de processen uit de rampenbestrijding. (...) De operationele evaluatie wordt altijd gedaan na afloop. Op deze wijze kunnen de mensen hun verhaal even kwijt. Het heeft een technische kant, mensen / middelen inzet en een sociale, hoe is het optreden beleefd. De evaluatie vindt gelijk aan het einde van de operatie, getraptd plaats. De algehele evaluatie is binnen 3 à 4 weken klaar. In deze evaluaties komen de verschillende niveaus aan de orde, van actie tot beleidsteam.”*

Deze getrapte evaluatie kan, zo is eerder al beschreven een onderdeel zijn van de gekozen werkwijze in een korps. Een ander onderdeel van de werkwijze is de analyse en het hanteren van vooraf gedefinieerde normen. Geen van de geïnterviewden zeiden het gebruik van een vastomlijnde analyse of vastgestelde normen te herkennen binnen hun korps. Een geïnterviewde van Politie Groningen, zei: *“Normen zijn gebaseerd op subjectieve uitspraken van bestuurders en geformuleerd in beleid en tolerantiegrenzen. Voorbeelden hiervan zijn ongehinderd doorgang laten vinden van de stoet koningin, zo min mogelijk verkeershinder of voor de veiligheid moet continue een calamiteitenauto beschikbaar zijn.”*

Op 3 juni 2004 zei een respondent van Politie Amsterdam-Amstelland: *“Welke normen hanteren we dan? Evaluaties zonder normen, wat evalueer je dan? Evalueren kan dus alleen na normeren, anders is er niets. Niets waar je zaken aan kunt toetsen. Wet en regelgeving zijn duidelijk. Bij het beleid en de tolerantiegrenzen kun je nog afwegen voldoen ze daaraan. Zijn we als politie consequent in beëindigen van zaken die niet worden getolereerd? Politie moet vooraf afwegen of de beleidsuitgangspunten wel haalbaar en uitvoerbaar zijn. Daarnaast moeten wij ons ervan bewust zijn dat meeste verstoringen van de openbare orde door politie zelf gebeuren.”*

In hun interview van 1 juli 2004 verwezen respondenten van het Korps Landelijke Politie Diensten, naar hun bijzondere positie in politieland. *“De effecten van ons optreden zijn of worden meegenomen in de evaluaties van het korps waar ondersteuning is geleverd. Voor ons is het afbreukrisico voor de ondersteuning een belangrijk item. Is er voldoende kwaliteit geleverd? Daar bovenop komt dat de verantwoordelijkheid voor de aansturing voor een belangrijk deel weggegeven. Hoe samengewerkt intern en extern is dus een belangrijk onderwerp.”*

*Deelconclusie 4: Politie Nederland maakt gebruik van een grote hoeveelheid informatiebronnen, waarbij observatie nog in ontwikkeling is.*

*De verschillende aspecten van de bedrijfsvoering, van planvorming tot resultaten komen ruimschoots aan bod in de evaluaties. Dit geldt ook voor het tactische en operationele niveau. Op strategische niveau is het nog mistig in politie Nederland.*

*De normering voor de beoordeling en de werkwijze / analyse zijn nog echte onbeschreven bladen gebleven binnen de evaluaties.*

### 6.4.5 Verslag

Na de vaststelling dat er geen vastgestelde normen en vastomlijnde analyses zijn, is het verslag en de opbouw daarvan aan de orde. Het onderscheid dat in de analyse is gemaakt, komt in de interviews niet tot uitdrukking. Immers de persoon die het verslag maakt bepaalt de vorm, lay-out, indeling en voor een belangrijk deel de inhoud. In een aantal gevallen bepaalt de opdrachtgever mede de inhoud. De uitdrukking in de interviews dat “het verslag tot stand komt in overleg met de opdrachtgever” is aangemerkt als sturing door de opdrachtgever op het verslag en dus niet als volledige vrijheid van de “penhouder”. Bij de uiteindelijke schrijvers is een grote mengeling van functionarissen zichtbaar. *“De evaluatierapporten schrijft een beleidsmedewerker met een bestuurskundige en geen blauwe achtergrond”* legde van een respondent van Politie Flevoland uit.

Over het schrijven van het evaluatierapport zei de geïnterviewde van Politie Drenthe: *“Bij het evaluatierapport is de opsteller zelf verantwoordelijk voor de redactie. De rapporten komen in alle vormen voor. De inhoud is afhankelijk van situatie en vaak constaterend.”*

Een afzonderlijk aspect binnen de kolom is de verantwoordelijkheid versus de evaluatie. In acht korpsen is er geen onderscheid in de rapportage voor in het kader van de verantwoording aan het gezag ic. de burgemeester en / of officier van justitie. De overige korpsen schrijven een afzonderlijke rapportage voor het gezag of verzenden de evaluatie na bewerking aan het gezag.

Overigens op de vraag wat een versnellende of remmende factor in het proces is, noemen de meeste de politieke druk als versnellende factor. *“Te snelle uitspraken van het bestuur in de pers”* leiden volgens een medewerker van Midden-West Brabant landelijk vaak tot in allerijl opgezette evaluatieonderzoeken.

Een remmende factor is volgens de respondenten de tijdslijn. Als medewerker terug naar hun eigenlijke taken en activiteiten gaan neemt volgens vele respondenten, de aandacht voor de evaluatie zienderogen af. Daarnaast vermindert de tijd de druk om te evalueren en dus de evaluatiebeleving.

*Deelconclusie 5: Een vermenging van rollen en verantwoordelijkheden treedt ook bij dit punt op. Het verslag is in een meerderheid van de korpsen een persoonlijk ingekleurd relaas.*

### 6.4.6 Uitkomsten

Het laatste onderdeel heeft betrekking op de uitkomsten van de evaluatierapporten. Zeven van de geïnterviewde personen zien de korpschef of korpsleiding als degene die besluiten neemt over de verbeteringen op grond van de uitkomsten van het evaluatierapport. Zes gaven aan dat *“Wie besluit over de conclusies / aanbevelingen?”* afhankelijk is van het niveau en dus van de opdrachtgever. De Algemeen Commandant werd in drie interviews genoemd als degene die besluiten voor de verbetering neemt.

*“Het bureau Conflict- en Crisisbeheersing is in principe degene die de beslissing neemt over welke punten die verbeterd gaan worden. Deze zijn gefilterd uit het totaal van de evaluatieverslagen. Bureau Conflict- en Crisisbeheersing volgt in de rest van het traject ook de voortgang.”* legde de geïnterviewde van Politie Rotterdam uit.

Een medewerker van Politie Haaglanden verklaarde dat *“het evaluatieverslag bij het evenement in het systeem “de korpsagenda” wordt gevoegd. Ze zijn beschikbaar voor iedereen. Afhankelijk van de leermomenten vindt besluitvorming plaats over de verbeterpunten. Uiteindelijk komen alle punten bij de Algemeen Commandant terecht. Deze kan de punten eventueel meenemen in de korpsdirectie.”*

De terugkoppelmomenten komen in verschillende gedaanten op korpsniveau. Van bijeenkomsten met alle operationele commandanten tot aan besprekingen in het korps managementoverleg, van toesturen via de mail van de verslagen tot aan het in het systeem koppelen aan het evenement en ter beschikking stellen aan de medewerkers.

De borging van de verbeterpunten is net zo rijk geschakeerd als het vorige punt, met name omdat het afhankelijk is van het niveau waarop het besluit plaatsvindt. De besluiten hierover kunnen op korps en onderdeelniveau betrekking hebben. Niet elk niveau legt de verbeterpunten vast en / of kent zijn eigen volgsysteem voor wat betreft de voortgang. Vaak, zo blijkt uit de interviews, zijn de verbeterpunten op korpsniveau geborgd in een voortgangscontrolelijst of is dit belegd bij een afdeling control.

Op lagere niveaus komen deze niet voor of hebben de geïnterviewden hier geen zicht op. Veel is afhankelijk volgens de geïnterviewden van hoe personen dit borgen en de tijd en de ruimte die beschikbaar is om verbeterpunten uit te voeren. De geïnterviewden stellen zelf ook andere prioriteiten in het werk. *“Zie je die kast daar. Daar liggen alle papieren van de afgelopen jaren. De evaluatieverslagen zullen daar vast tussen liggen. Tijd om het te ordenen hebben we hier niet.”* was één van de reacties bij een interview.

Anderen gaven de voorkeur aan het systeem van het “dossier”. Dit betekent het bij elkaar bundelen van het draaiboek, het evaluatieverslag en alle relevante stukken van de gebeurtenis. Deze komen in het archief en verdwijnen tot dat... respondent van Politie Amsterdam-Amstelland gaf aan dat *“het leereffect bestaat het uit het archief halen van de evaluatie bij een volgend optreden en leerpunten meenemen in draaiboek / evaluaties. Het gaat hierbij om soortgelijke gevallen en specifieke vragen.”*

Een medewerker van Haaglanden gaf het volgende aan: *“De Algemeen commandant laat zich adviseren door het evaluatieteam over wat er de vorige keer is geweest en bij terugkerende of vergelijkbare evenementen. Sommige verbeterpunten die naar aanleiding van de vorige keer niet zijn overgenomen, kunnen bijvoorbeeld opnieuw een punt zijn om nogmaals te evalueren. Het is van belang dat het evalueren gericht is op re-engineering en niet op re-design. Dat laatste kan pas als de bouwstenen voor kennismanagement hiervoor aanleiding geven.”*

Een respondent van Politie Flevoland zei; *“Ik heb onvoldoende zicht op hoe het management hier tot beslissingen komt en deze binnen de organisatie uitzet. Daarnaast kunnen verbeterpunten op verschillende niveaus voor komen. De voortgangsbewaking gebeurt via de beleidscyclus en de check in management gesprekken.”*

Bij de toewijzing van de verbeterpunten noemden de geïnterviewden het bureau en de portefeuille Conflict- en Crisisbeheersing in totaal zeven keer als degene die dit uitvoert. In de andere gevallen is het afhankelijk van het verbeterpunt aan wie de uitvoering van het verbeterpunt wordt toegewezen.

*Deelconclusie 6: Verbeteringen lijken alleen op korpsniveau te kunnen rekenen op voldoende borging. De verbetercyclus op andere niveaus komen op basis van de informatie uit de interviews weinig gestructureerd over, waardoor persoonlijke betrokkenheid en toeval de twee pijlers lijken voor de verbeteringen.*

*Conclusie 8: Interviews tonen aan dat landelijk een grote behoefte naar handvatten en een systematiek voor evaluatie bestaat. Het eigendom van de evaluatie lijkt daarentegen goed te zijn gedefinieerd in politieland.*

*Organisatorisch gezien zijn landelijk veel aspecten onvoldoende of niet gestructureerd, zoals de helderheid in rollen en taken, de competenties van en gedragsregels van evaluatoren en de normering voor de beoordeling en de werkwijze / analyse. Dit kan gevolgen hebben voor de zuiverheid, kwaliteit en de transparantie van het evaluatieproces.*

*Met uitzondering van het strategische niveau komen de verschillende bedrijfsvoeringaspecten en organisatieniveaus aan bod in de evaluaties.*

*Verbeteringen lijken alleen op korpsniveau te kunnen rekenen op voldoende borging. De verbetercyclus op andere niveaus komen op basis van de informatie uit de interviews onvoldoende gestructureerd over, waardoor persoonlijke betrokkenheid en toeval de twee pijlers zijn voor de verbeteringen.*

### 6.4.7 Wat verder opviel ....

Degene die creëert zet iets nieuws neer – niet specifiek vanuit zijn kennis of de wetenschap maar vanuit zijn gevoel. Degene die wil leren herhaalt met de kennis van de eerste keer hetgeen hij heeft gedaan om te begrijpen, wat er mis is gegaan. Misschien is dit hetzelfde als de ontwikkeling van het draaiboek volgens een respondent van Limburg Zuid. “In het begin was de leesbaarheid van het draaiboek het belangrijkste criterium, nu is het de bruikbaarheid en het afdekken van verantwoordelijkheid.”

Hoewel niet als eis gedefinieerd, stellen de beschrijving van Politie Haaglanden en het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing geen limieten aan aantal in te zetten mensen. In het interview met de medewerkers van het Korps Landelijke Politiediensten kwam naar voren dat dit een item kan worden. “Tijdens de OVSE kwam een omvangrijk evaluatieteam binnen. Waarop door aanwezige politiemensen werd gereageerd als “de heren wil ook weer uitje hebben”, waarmee het evaluatieteam dus zelf onderdeel werd van de evaluatie.”

Uit de interviews en het proces Politie Haaglanden bleek dat het evaluatieteam daar bestaat uit kern van vaste leden. De omvang van het aantal in te zetten mensen wordt bepaald aan de hand van de risicofactor van het evenement. In het kader van opleiding en training kunnen medewerkers aan het team worden toegevoegd.

De regeling Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing vermeldt niet expliciet dat het uitgaat van een vaste kern van leden. Impliciet geeft het onder paragraaf 8.1 “Werving, selectie en opleiding teamleden” aan dat “Na afronding van de opleiding vindt formele aanwijzing door de Korpschef plaats vindt, middels een aanstellingsbesluit.”<sup>277</sup> Daarnaast noemt de regeling een opschalingmodel van een groep die het evaluatieteam vormt van vier regionale en minimaal twee externe evaluatoren en een administratieve ondersteuning met een eigen commandant. Twee groepen vormen een sectie onder leiding van een eigen commandant en twee secties vormen samen met een eigen commandant een peloton.

## HOOFDSTUK 7 - (Eind)conclusies

### 7.1 Conclusies samengebracht

Hieronder is een opsomming gegeven van alle conclusies die in de loop dan deze scriptie getrokken zijn.

*Conclusie 1: Gelet op het feit dat de interviews zijn gehouden in 17 regio's (65%) met een spreiding naar grootte, ligging en geschiedenis en een spreiding naar functies en 77% van de regio's documenten voor het onderzoek ter beschikking heeft gesteld, is de conclusie gerechtvaardigd dat dit onderzoek representatief is voor de Nederlandse politie.*

*Conclusie 2: Ten opzichte van het verleden is binnen de Nederlandse politie meer aandacht gekomen voor het evalueren en het opstellen van evaluatieverslagen van grootschalig politietoetreden. Er zijn meer dan in het verleden het geval is geweest, sporen aangetroffen van het op een systematische wijze evalueren van grootschalig politietoetreden in de vorm van procedures.*

*Conclusie 3: Verantwoorden is gelet op het verschil in de aard, het doel, de inhoud en de onderlinge verhoudingen tussen de betrokkenen, een wezenlijk andere activiteit dan evalueren.*

#### **Enquêteformulieren**

*Conclusie 4: De enquêteformulieren zijn weinig transparant over het doel, de verwerking en het gebruik in de totale evaluatie. Daarnaast ontbreekt het aan aandacht om tot betrouwbare gegevens te komen. Hoewel het merendeel van de vragen de invuller uitnodigt om argumenten of bewijzen aan te dragen, is de kans op minder valide antwoorden als uitkomst van deze formulieren is groot tot zeer groot.*

#### **Evaluatieprocedures**

*Conclusie 5: De evaluatieprocedures zijn het product van belangrijk pionierswerk binnen de Nederlandse Politie. De samenstellers van de drie beschrijvingen besteden behoorlijk aandacht aan de randvoorwaarden zoals de competenties van de betrokkenen, de organisatorische inbedding en de informatieverzameling. Het is des te opmerkelijker dat zij dit verzaken bij het benoemen van eisen voor onder meer het formuleren van de onderzoeksvragen, de uitgangspunten voor het onderzoek, de analyse en het verslag, en dus voor het uiteindelijke product. De procedures zijn op deze punten weinig transparant.*

#### **Evaluatieverslagen**

*Conclusie 6: Gelet op het beoordelend karakter van de verslagen van het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing en de conclusie over de rol van het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing onder "informatie verzamelen" leidt dit tot de conclusie dat de werkwijze een meer voorschrijvend karakter "soll" in plaats van beschrijvend "ist" heeft. Hierdoor bevatten de verslagen meer normen en aannames zonder dat deze door feiten uit het werkelijk politietoetreden zijn onderbouwd. Ruim 37% van de aanbevelingen in deze verslagen zijn niet (alleen) voor de politie bestemd.*

*Conclusie 7: Op basis van de analyse van het verslag blijkt dat een veelheid en variëteit aan politiemedewerkers, zonder zicht te hebben op hun rol en functie, meewerken aan de evaluatie. Een evaluatie waar een variëteit aan opdrachtgevers voor zijn genoemd en er niet altijd in het belang van de objectiviteit een scheiding is aangebracht in rollen.*

*De meeste onderzoeksdoelen missen een concreetheid en zijn daardoor te weinig sturend aan het verdere proces van evalueren. Daarnaast komt door de herhaling van evaluatiedoelstellingen in de verslagen van het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing de vraag aan de orde wie nu feitelijk het evaluatiedoel formuleert.*

*De verscheidenheid in de contextbeschrijving kan worden opgeheven als een vorm die het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing hanteert, consequent en vanuit een gelijk definitiekader van de gebeurtenis, het evenement en of calamiteit omschrijft.*

*Een ruime meerderheid van de verslagen besteedt aandacht aan de afstemmingsprocessen intern en extern bij de opbouw en de uitvoering van het politieoptreden, al blijft die aandacht voor het strategisch niveau achter.*

*Slechts één kwart van de verslagen omschrijft de omstandigheden waaronder de evaluatie is uitgevoerd en / of de opzet van het onderzoek.*

*55% van de verslagen wijzen bronnen aan van waaruit gegevens zijn betrokken. Dit aanwijzen is niet consequent en telkens afzonderlijk weergegeven.*

*Informatie over het evaluatieproces en de analyse is afwezig of (zeer) marginaal aanwezig, zodat geen van de verslagen voldoet aan de eisen van transparantie en toetsbaarheid..*

*Slechts 20% van de 647 merendeels procesgerelateerde verbeterpunten is geheel of gedeeltelijk onderbouwd. Bij de overige verbeterpunten ontbreekt elke vorm van bewijs of argumentatie en / of zijn de verbeterpunten onafhankelijk van de beschrijvingen uit het verslag geformuleerd*

### **Interviews**

*Conclusie 8: Interviews tonen aan dat landelijk een grote behoefte naar handvatten en een systematiek voor evaluatie bestaat. Het eigendom van de evaluatie lijkt daarentegen goed te zijn gedefinieerd in politieland.*

*Organisatorisch gezien zijn landelijk veel aspecten onvoldoende of niet gestructureerd, zoals de helderheid in rollen en taken, de competenties van en gedragsregels van evaluatoren en de normering voor de beoordeling en de werkwijze / analyse. Dit kan gevolgen hebben voor de zuiverheid, kwaliteit en de transparantie van het evaluatieproces.*

*Met uitzondering van het strategische niveau komen de verschillende bedrijfsvoeringsaspecten en organisatieniveaus aan bod in de evaluaties.*

*Verbeteringen lijken alleen op korpsniveau te kunnen rekenen op voldoende borging. De verbetercyclus op andere niveaus komen op basis van de informatie uit de interviews onvoldoende gestructureerd over, waardoor persoonlijke betrokkenheid en toeval de twee pijlers zijn voor de verbeteringen.*

## **7.2 Eindconclusie**

*Binnen de Nederlandse Politie besteden veel mensen terecht tijd en aandacht aan de voorbereiding van grootschalig politieoptreden, zodat geplande of door een goede voorbereiding ongeplande gebeurtenissen, professioneel en deskundig kunnen worden begeleid. Veel mensen zijn daarnaast betrokken bij de totstandkoming van evaluaties. De direct betrokken mensen, van wie ik in interviews verschillende heb mogen ontmoeten, doen dat met enthousiasme en vanuit het Conflict- en Crisisbeheersing vakmanschap, met de overtuiging dat het functioneren van de organisatie beter kan en in bepaalde gevallen beter moet. Een ruime meerderheid van de geïnterviewden geeft aan behoefte te hebben aan structuur, richting en handvatten op dit gebied.*

*Vanuit dit gegeven is het opvallend dat er veel aandacht is voor de uitvoering van vaak kortdurende gebeurtenissen en zo weinig aandacht in de voorbereiding bestaat voor alles wat na de uitvoering gaat komen. Want gelet op het beeld bij de procedurebeschrijvingen, de evaluatieformulieren, de verslagen en de interviews en gelet op het feit dat is geconstateerd dat in alle vier de getoetste onderdelen niet aan de vereisten voor een evaluatieonderzoek is voldaan, is de Nederlandse Politie nog niet toe aan het leren van de uitvoering en dus vanuit het evalueren.*

*Uitgaande van de bevindingen uit dit onderzoek waarbij negentig verschillende bronnen uit 21 korpsen naast elkaar zijn gelegd, zijn er geen argumenten en / of bewijzen gevonden die de overtuiging geven dat binnen de Nederlandse Politie op een systematisch wijze informatie is of wordt verzameld die aan de hand van vastgestelde criteria wordt beoordeeld.*

*Dit concluderende is, kijkende naar het feitelijk resultaat de Nederlandse Politie nog steeds op het niveau dat P. IJzerman in 1982 omschreef: “Elk grootschalig optreden wordt tot dusver te veel als een incident op zichzelf beschouwd, waarbij in belangrijke mate wordt voorbijgegaan aan het feit dat de afhandelingfase van het ene incident in wezen de voorbereidingsfase is van het volgende”.*<sup>278</sup>

*Immers de verschillen in evalueren blijven er voor zorgen dat uitkomsten slechts beperkt uitwisselbaar zijn en dus alleen op incidentniveau informatie opleveren.*

*Daarnaast is de gebruikte informatie niet altijd betrouwbaar en komt de uitkomst op een ondoorzichtige wijze tot stand. Hierdoor is ze niet toetsbaar. Het gebruiken van informatie uit eerdere evaluatie op soortgelijk evenement of gebeurtenis brengt het risico van onjuiste gegevens met zich mee. Het op basis hiervan ontwikkelen van landelijke kennis is op dit moment een brug te ver. De enige overeenkomst die tussen alle evaluaties is aangetroffen is de naam.*

### 7.3 Aanbevelingen

Op basis van de bovenstaande conclusie kom ik tot de volgende aanbevelingen.

*Aanbeveling 1:* Benoem een visie op het gebied van de Nederlandse politie waarin de verschillende elementen die kenmerkend zijn voor evalueren zijn opgenomen en waarin expliciet de uitspraak is gedaan over het uiteindelijke doel van evalueren leren en kennisontwikkeling is.

*Aanbeveling 2:* Benoem een minimum niveau in evalueren die voor de gehele Nederlandse politie van toepassing is en eenvoudig is uit te voeren. Dit basisniveau zorgt voor het rondmaken van de “Deming circle.” De debriefing en een modulair enquêteformulier dat gelijk is voor de gehele Nederlandse politie, maar specifiek te maken is voor elk grootschalig optreden, kunnen gezamenlijk dit basisniveau vormgeven.

*Aanbeveling 3:* Formuleer landelijk een evaluatieproces, gedragsregels en bevoegdheden voor de evaluatoren aan de hand van de eisen die aan een wetenschappelijk onderzoek zijn gesteld.

*Aanbeveling 4:* Breng de evaluatieverslagen onder in een landelijk systeem, conform de evenementenkalender van Politie Haaglanden, waar de verslagen aan de hand van classificaties worden opgeslagen.

*Aanbeveling 5:* Sluit voor de kennisontwikkeling aan bij de beweging die in het politieonderwijs c.q. de Politieacademie plaatsvinden.

*Aanbeveling 6:* Zorg dat in de opbouw van de kennis de kwaliteit van het evaluatieproces voor de kwantiteit gaat.

*Ik hoop dat mijn scriptie een bijdrage levert aan het einde van de huidige praktijk van evalueren en een nieuw begin inluid. Een nieuw begin op zoek naar de kennis die verder ligt dan het incident. Pas dan ontstaat een krachtige spreuk:*

***Endings are just beginning ... beyond the incident***

## Bijlage 1. De opdracht

### Opdrachtgever:

Korpschef Politie Zeeland, F.P. Goudswaard, tevens namens de raad van hoofdcommissarissen portefeuillehouder Conflict- en Crisisbeheersing

### Opdrachtnemer:

J.M.Krombeen, student bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam, daarnaast als beleidsmedewerker werkzaam binnen Politie Zeeland.

### Opdracht:

in het kader van een afstudeeropdracht aan de Erasmus Universiteit instellen van een onderzoek naar de manier waarop politie Nederland grootschalig politieoptreden evalueert en deze evaluatie gebruikt voor toekomstig optreden. Aan de hand van dit onderzoek doen van aanbevelingen en zo mogelijk tot een model van evaluatie voor de Nederlandse politie.

Evaluatie betekent letterlijk ‘waardeschatting’ of ‘vaststellen wat iets waard is’. Evaluatie concentreert zich dus op het vaststellen van de waarde van beleid, een operatie, een prestatie of een effect. Dit betekent dat evaluatie in essentie een ruim begrip is met vele toepassing mogelijkheden en varianten. De eerste vraag die hieruit te formuleren is, luidt:

*Onderzoeksvraag 1: Welke evaluatievormen zijn bij de 25 regionale politiekorpsen en het Korps Landelijke politiediensten te onderscheiden?*

Deze vraag levert als uitkomst inzicht, doorzicht en overzicht op over de wijze van evaluatie. De deelvragen die de uitkomsten op de onderzoeksvraag verrijken zijn:

4. *Wat heeft het korps over het evalueren van grootschalig politieoptreden geformuleerd?*
5. *Wat is de methode of vorm de korpsen bij evalueren hanteren?*
6. *Welke aspecten van het optreden worden meegenomen in de evaluatie?*

Deze uitkomst is de basis voor de opdracht, maar niet het doel. Het doel van de opdracht is om tot kennis te komen over grootschalig optreden of anders gezegd verder te komen dan alleen inzicht in het optreden van het incident. De vraag die hierbij naar boven komt is of dit beeld van het verleden nog klopt. Kortom hoe verloopt het proces na de evaluatie. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

*Onderzoeksvraag 2: Op welke wijze zijn de verbeterpunten uit evaluaties van grootschalig politieoptreden doorgevoerd binnen de organisatie?*

De uitkomst op deze vraag geeft informatie over de besluitvorming en borging van de leermomenten uit eerdere optredens. Deelvragen die het beeld kunnen aanvullen zijn onder meer:

5. *Hoe vindt de besluitvorming plaats rondom de verbeterpunten?*
6. *Op welke wijze volgt de leiding de voortgang van de implementatie van de verbeterpunten?*
7. *Op welke wijze worden de verbeterpunten geborgd?*
8. *Wat zijn concrete resultaten?*

Los van de uitkomsten is in de vorige paragraaf betoogd, dat het noodzakelijk is om systematische en meer wetenschappelijke wijze evaluatieonderzoeken te verrichten om inderdaad verder te kijken dan alleen het incident. Hiervoor is het van belang dat de onderlinge vergelijking tot de mogelijkheden gaat behoren. Dit leidt tot de derde onderzoeksvraag.

*Onderzoeksvraag 3: Aan welke voorwaarden en eisen moeten de evaluaties van grootschalig politieoptreden voldoen om tot een onderlinge vergelijking te komen?*

Deze voorwaarden en eisen hebben betrekking op de uitvoering van de evaluatie, de inhoud, het evaluatieproces en het resultaat. De onderzoeksvragen hebben betrekking op de methode van de evaluatie gekoppeld aan grootschalig politieoptreden, maar gaan niet in op de inhoudelijkheid van dit politieoptreden. Toch is het van belang om dit begrip af te baken en nader toe te lichten.



## Bijlage 2. Referentie 18

### uit Referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing 2002

#### Evaluatie en verantwoording

Korpsen evalueren ieder grootschalig en bijzonder optreden inzake openbare orde, rampenbestrijding en grootschalige opsporing conform de landelijke regeling en leggen verantwoording af aan het bevoegd gezag.

#### Toelichting

Het doel van deze referentie is meerledig:

- leren van grootschalig en bijzonder optreden inzake openbare orde, rampenbestrijding en grootschalige justitiële opsporing en stimuleren van een continu verbeteringsproces  
Hiertoe worden wetenschappelijke onderzoeken en ervaringen gestructureerd verzameld en geanalyseerd en ter beschikking gesteld van de regio's. Onderdeel van elke evaluatie is ook de opvang en de nazorg van functionarissen grootschalig en bijzonder optreden. De leerpunten van politie en partnerorganisaties worden opgenomen in een landelijke databank, beheerd door het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing. De leermomenten zijn onderwerp van overleg met de betrokken ministeries, college commandanten regionale brandweer, de raden van regionaal geneeskundige functionarissen van de GHOR en de opleidingsinstituten. Ook komen de leermomenten aan de orde in het korpsbeheerdersberaad, het College van Procureurs-generaal en de platforms Conflict- en Crisisbeheersing, LPOV, rampenbestrijding en grootschalige justitiële opsporing.
- methodische verantwoording van grootschalig en bijzonder optreden afleggen aan het bevoegd gezag  
Gebruik van evaluatie- en/of auditteams en/of –experts is mogelijk. Voor de verantwoording aan het bestuur en de interne operationele evaluatie wordt gebruik gemaakt van een in de landelijke regeling opgenomen checklist.

#### Grootschalige opsporing

Tussentijdse- en eindevaluatie conform een landelijk model. Ook gebruik van 'second opinion'.

#### Normering

1. Evaluatie vindt schriftelijk plaats volgens de landelijke regeling.
2. Verantwoording aan het bevoegd gezag vindt schriftelijk plaats volgens de landelijke regeling.
3. Journaals en verslaglegging worden gemaakt volgens de landelijke regeling.
4. Elke schriftelijke evaluatie wordt naar het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing gestuurd.
5. Het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing bespreekt ten minste één keer per jaar de leermomenten grootschalig en bijzonder optreden met haar netwerkpartners. Op basis daarvan adviseert het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing de portefeuillehouder Conflict- en Crisisbeheersing binnen de Raad van Hoofdcommissarissen en in de regio.

#### Grondslag

- Regeling Mobiele Eenheid artikel 26, maart 1994 nr. EA94/4900.
- Wet Rampen en Zware ongevallen 1 maart 1985.
- Wet Openbaarheid van Bestuur, artikel 2, lid 5.

**Onderliggende documenten / bijzonderheden**

- Het verdient aanbeveling om bij grootschalige incidenten intervisiemomenten te organiseren waarbij gebruik gemaakt kan worden van expertteams, denktanks en de databank Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing. Deze kunnen in de toekomst worden geformeerd en vastgelegd in formats, ontwikkeld door domeinvertegenwoordigers in samenwerking met universiteiten en het Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing. Tijdens langdurige inzet kan monitoring plaatsvinden door auditteams.
- Nationaal Handboek Crisis Besluitvorming, Hoofdstuk 10 Evaluatie, NCC 1998.
- Crisis Onderzoek Team, Voetbal en geweld, n.a.v. huldiging Feyenoord in Rotterdam 25.04.1999.
- Vuurwerk na de Huldiging , Politie Rotterdam 14 juni 1999.
- Crisis Onderzoek Team, Bossche Avonden, 2000.
- Regiopolitie Amsterdam – Amstelland, Evaluaties Koninginnedag 2001, 2001.
- Eindrapport Commissie Oosting Vuurwerkkramp 2001.
- Commissie Alders – Volendam 2001. Onderzoek cafébrand Nieuwjaarsnacht, 2001.
- Cafébrand in Volendam, J. Polak, 2001.
- Crisis Onderzoek Team, Openbare orde in Nederland, 2000.
- Regiopolitie Amsterdam – Amstelland, Stappenplan Amsterdam.
- Handleiding Bestuurlijke Ophouding, BZKR 2000 – Hoofdstuk 8 Evaluatie van bestuurlijke ophouding.

### Bijlage 3. Lijst met geïnterviewde personen

#### Organisatie

**Politie Groningen**

**Politie Drenthe**

**Politie Twente**

**Politie Gelderland Midden**

**Politie Flevoland**

**Politie Utrecht**

**Noord Holland Noord**

**Amsterdam – Amstelland**

**Haaglanden**

**Rotterdam – Rijnmond**

**Zeeland**

**Midden West Brabant**

**Brabant Zuid – Oost**

**Brabant Noord**

**Limburg Noord**

**Limburg Zuid**

**Korps Landelijke Politie Diensten**

**Politieacademie**

**Nederlands Politie Instituut**

**Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing van**

**Politieacademie**

**Nationale Ombudsman**

**Nederlands Instituut voor Brandweer en Rampenbestrijding**

**Inspectie Openbare Orde en Veiligheid**

**COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement**

**Universiteit Twente – Instituut voor Maatschappelijke**

**Veiligheidsvraagstukken**

**Comité P in Brussel**

Dhr. J.P. Alberts

Mevr. Drs. A. Vellinga

Mevr. A. Geerts

Dhr. T. Heuveling

Mevr. E. de Waard en

dhr. F. Willemsen

Mevr. M. Eskes en

mevr. I. van Duivenbode

Drs. M. Knollema

H. van Hijum

M. Hoek

H. van de Berge

Drs. E. Mulders

C.P. Medema

Drs. J. Kasse

Ron de Milde

H. Tromp Reg. Brandw.cdt

J.A.J.M. Schellen

R. Hermans

J. Ereckens

Drs. D. van Winsen

H.A.M. de Kock

W. Jas

Dr. O.M.J. Adang

T. Bakker

Mr. H. Bekkers

M. Bruinsma

R. van Dommele

Mr. M.J.C. Houtkamp

Mr. R.J. Salters

Dr. P. Verhallen

Ir. R. Husmann

Dr. E.J. van de Torre

Dr. J. Terpstra

Drs. C. Cuvelier

## Bijlage 4. De vragenlijst evaluatie grootschalig optreden - interviews

### Evaluatie organisatie

- 2) Kent het korps evaluaties? Zo ja, is het proces / methode van evaluaties beschreven?
- 3) Heeft het korps een visie op evaluaties in het algemeen en of een visie op evaluaties bij grootschalig optreden in het bijzonder?
- 4) Maakt evaluatie binnen het korps onderdeel uit van de bedrijfsvoeringcyclus?
- 5) Welke waarde kent het korps toe aan evaluaties?
- 6) Wat wil het korps bereiken (doel) met een evaluatie?
- 7) Welke eisen stelt het korps aan de evaluatie? (onafhankelijk / onpartijdig)
- 8) Welke soorten evaluaties kent het korps?
  - a) Niveau's (strategisch – tactisch – operationeel)
  - b) Aard / soort evaluaties
  - c) Intern / extern
  - d) Input – throughput – output - outcome
- 9) Zijn er protocollen / statuten vastgesteld rondom het uitvoeren van evaluaties?
- 10) Wie is eigenaar van de evaluatie(uitkomsten)?
- 11) Wie besluit tot het uitvoeren van een evaluatieonderzoek of welke incidenten / inzetten komen er automatisch voor evaluatie in aanmerking?
- 12) Wie formuleert:
  - a) de evaluatiemethode
  - b) de opdracht c.q. onderzoeksvragen
  - c) doel van evaluatie
  - d) omvang van de evaluatie – geheel / deel van de operatie
  - e) tijdspad
  - f) aantal in te zetten evaluatoren
- 13) Wie is verantwoordelijk voor het evaluatieproces?
- 14) Wie heeft de leiding over het proces?
- 15) Over welke bevoegdheden beschikt deze persoon?
  - a) keuze te onderzoeken object
  - b) de wijze van verslaglegging
  - c) bevoegdheden / toegang tot informatie en of locaties optreden
  - d) keuze / bepalen inzet mensen / middelen
  - e) tijdspad

**Evaluatieproces**

- 16) Wat is binnen het korps een markeringspunt voor het gaan uitvoeren van een evaluatie?
- 17) Welke fasen van het optreden worden in de evaluatie beoordeeld?
- planontwikkeling*
  - besluitvorming / vaststelling plan / bepalen inzet*
  - uitvoering*
  - uitkomsten*
  - effecten*
  - vooraf bepaalde leerdoelen*
- 18) Op welke wijze worden gegevens verzameld? (doc's / data – interviews – observaties)
- 19) Welke gegevens / materiaal maken deel uit van evaluatieonderzoek?
- informatie-inwinning die aanleiding vormde van de operatie.
  - draaiboek
  - besluitvormingsproces vooraf
  - bestuurlijk klimaat
  - juridische legitimatie
  - maatschappelijke legitimatie
  - procedures / richtlijnen
  - tolerantiegrenzen
  - planning
    - ⇒ *assistentie aanvraag*
    - ⇒ *tijdsplanning*
    - ⇒ *capaciteitsplanning*
    - ⇒ *competenties*
  - uitvoering
    - ⇒ *organisatie - structuur*
    - ⇒ *opschalen*
    - ⇒ *communicatiekanalen*
    - ⇒ *instructies verspreiding / briefing*
    - ⇒ *informatiehuishouding – welke info / bronnen / selectie/ verdeling*
    - ⇒ *logistiek*
    - ⇒ *besluitvorming*
    - ⇒ *sturing*
    - ⇒ *cultuur – gedrag / houding onderling en interactie / bejegening omgeving*
    - ⇒ *samenwerking andere partijen*
    - ⇒ *geweldgebruik*
    - ⇒ *ingezette personeel / materieel*
    - ⇒ *verbindingen*
  - producten
    - ⇒ *journaal*
    - ⇒ *situatierapportage*
    - ⇒ *vergader verslagen*
    - ⇒ *aanhoudingen*
    - ⇒ *processen-verbaal*
    - ⇒ *rapportages geweld / gewonden*
  - omstandigheden waaronder werd gewerkt
  - kosten / baten - efficiency
  - uitkomsten van het optreden
    - ⇒ *effectiviteit - doelbereiking*
    - ⇒ *gewonden partijen*
    - ⇒ *schade*
    - ⇒ *bestuurlijke gevolgen / effecten*
    - ⇒ *maatschappelijke effecten*
    - ⇒ *media aandacht / beeldvorming*
  - effecten van het optreden
- 20) Welke normen / aspecten hanteert de evaluator?
- 21) Wanneer zijn deze normen geformuleerd?
- 22) Op welke wijze rapporteert de evaluator?
- 23) Welke factoren belemmeren of versnellen de evaluatie?

**24) Evaluatie – uitkomsten / rapportage**

25) Wie is verantwoordelijk voor de redactie van de rapportage?

26) Welke eisen zijn gesteld aan de rapportage

a) *inhoud*

⇒ *feitenrelaas*

⇒ *verklarend*

⇒ *evaluerend*

⇒ *conclusies*

⇒ *aanbevelingen*

b) *vorm / lay -out*

c) *vertrouwelijkheid*

27) Wanneer hebben terugkoppelmomenten plaats?

28) Aan wie worden de uitkomst gepresenteerd?

29) Op welke wijze worden de uitkomsten gepresenteerd?

30) Voor wie zijn de uitkomsten beschikbaar?

31) Wie besluit over de conclusies / aanbevelingen?

32) Op welke wijze komt een verbetertraject tot stand?

33) Wie bewaakt de voortgang van de verbeteringen?

34) Op welke wijze borgt de organisatie de verbeterpunten?

35) Concrete resultaten hiervan ?

36) Vindt er een uitwisseling van de resultaten met andere korpsen plaats? Zo ja hoe??

**Evaluator**

37) Wie selecteert de evaluatoren?

38) Welke eisen worden gesteld aan de evaluatoren?

a) *kennisniveau*

b) *opleidingseisen*

c) *vaardigheden*

39) Welke uitgangspositie heeft de persoon die de evaluatie uitvoert?

a) *keuze te onderzoeken object*

b) *wijze van verslaglegging*

c) *bevoegdheden / toegang tot informatie en of locaties optreden*

d) *gedragsregels*

## **Bijlage 5. Introductietekst – voor planning afspraak.**

Sjaak Krombeen is beleidsmedewerker en executief politiemans, die de opleiding bestuurskunde volgt. In het kader van zijn afstuderen heeft hij van Fup Goudswaard, in zijn rol van portefeuillehouder Conflict en Crisisbeheersing, de opdracht gekregen om te onderzoeken:

- op welke wijze Politie Nederland grootschalig optreden evalueert;
- op welke wijze voert het korps de verbeteringen uit de evaluaties door?

Voor deze studie houdt Sjaak interview met medewerkers rondom Conflict- en Crisisbeheersing van verschillende korpsen. Het interview zal ongeveer 1 tot 1,5 uur in beslag nemen.

De uitkomsten zijn bestemd voor de uiteraard de opdrachtgever en de universiteit.

De korpschef ontvangen van de week een brief over deze opdracht, met tevens het verzoek om evaluatieverslagen ter beschikking te stellen voor het onderzoek.

## Bijlage 6. Brief ivm. opvragen documenten

Postbus 5009  
4330 KA Middelburg

e-mail Sjaak.krombeen@zeeland.politie.nl Korpschefs van politie

Bezoekadres Middelburg  
Segeersingel 10

Korpsonderdeel Beleidssecretariaat

Behandeld door J.M.Krombeen  
Doorkiesnummer 0118-432122

Ons kenmerk

Uw kenmerk

Datum 15 juni 2004

Onderwerp Afstudeeropdracht "evaluatiemethode bij grootschalig politieoptreden"

Bijlagen geen.

Geachte collega,

Hierbij verzoek ik U medewerking te verlenen aan het volgende:

Vanuit mijn portefeuille conflict- en crisisbeheersing in de raad heb ik Sjaak Krombeen, beleidsmedewerker in mijn regio in het kader van zijn studie bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam, gevraagd een onderzoek te doen naar de manier van evalueren bij grootschalig politieoptreden.

De onderzoeksvragen zijn:

- op welke wijze evalueren de politiekorpsen in Nederland het grootschalig politieoptreden. Voor de goede orde, hierbij gaat het voornamelijk om de methode van het evaluatieonderzoek en minder over de inhoud.
- wat doen de politiekorpsen met de uitkomsten van deze evaluatie.

Het onderzoek bestaat uit een literatuurstudie, interviews en uit een documentenstudie. Voor de interviews wordt contact opgenomen met een medewerker uit een aantal geselecteerde regio's.

Voor wat betreft de documentenstudie verzoek ik U voor 15 juli 2004 de volgende documenten aan hem toe te zenden:

- een procedure of procesbeschrijving van Uw korps over de wijze waarop evaluaties in het algemeen en of evaluaties bij grootschalig politieoptreden in het bijzonder plaatsvinden;
- meerdere interne en of externe evaluatieverslagen naar aanleiding van grootschalig politieoptreden;
- verbeterplannen naar aanleiding van evaluatie-uitkomsten.

Inhoudelijke citaten uit de toegezonden documenten zullen geanonimiseerd terug te vinden zijn in de uiteindelijke rapportage. De toegezonden documenten worden aan het eind van de het afstudeertraject, naar verwachting medio september 2004, vernietigd.

Bij voorbaat dank voor de medewerking aan dit onderzoek.

Met vriendelijke groet,  
De korpschef Politie Zeeland,  
F.P.Goudswaard



## Bijlage 7. Overzicht deelname

| <i>Regio's</i>                                    | Interviews       | Interviews<br>betrokken<br>personen | Evaluatieformulieren  | Verslagen        | Procedure       | Deelname<br>korps |
|---|------------------|-------------------------------------|-----------------------|------------------|-----------------|-------------------|
| Groningen   | 1                | 1                                   | 1                     | 3                |                 | 1                 |
| <b>Friesland</b>                                  |                  |                                     |                       |                  |                 |                   |
| Drenthe   | 1                | 1                                   |                       | 4                |                 | 1                 |
| <b>IJsselland</b>                                 |                  |                                     |                       |                  |                 |                   |
| Twente  | 1                | 1                                   | Reactie na de analyse |                  |                 | 1                 |
| <b>Noord- en oost Gelderland</b>                  |                  |                                     | Reactie na de analyse |                  |                 |                   |
| Gelderland-Midden                                 | 1                | 1                                   | 1                     | 3                |                 | 1                 |
| Gelderland Zuid                                   |                  |                                     | 1                     | 4                |                 | 1                 |
| Utrecht   | 1                | 2                                   | 1                     | 1                | 1               | 1                 |
| Noord-Holland-Noord                               | 1                | 1                                   |                       | 2                |                 | 1                 |
| Zaanstreek-Waterland                              |                  |                                     |                       | 3                |                 | 1                 |
| Kennemerland                                      |                  |                                     | 2                     | 2                |                 | 1                 |
| Amsterdam-Amstelland                              | 1                | 1                                   |                       | 2                |                 | 1                 |
| <b>Gooi en Vechtstreek</b>                        |                  |                                     |                       |                  |                 |                   |
| Haaglanden  | 1                | 4                                   | 1                     | 1                | 1               | 1                 |
| Hollands Midden                                   |                  |                                     | 1                     | 1                |                 | 1                 |
| Rotterdam-Rijnmond                                | 1                | 2                                   | 2                     | 1                |                 | 1                 |
| <b>Zuid-Holland-Zuid</b>                          |                  |                                     |                       |                  |                 | 1                 |
| Zeeland   | 1                | 1                                   | 1                     | 2                |                 | 1                 |
| Midden- en West-Brabant                           | 1                | 1                                   |                       | 3                |                 | 1                 |
| Brabant-Noord                                     | 1                | 1                                   | 1                     | 3                |                 | 1                 |
| Brabant-Zuid-Oost                                 | 1                | 1                                   | 1                     | 4                |                 | 1                 |
| Limburg-Noord                                     | 1                | 1                                   | 1                     | 1                |                 | 1                 |
| Limburg-Zuid                                      | 1                | 1                                   |                       | 2                |                 | 1                 |
| Flevoland   | 1                | 2                                   | 2                     | 4                |                 | 1                 |
| Korps Landelijke<br>Politiediensten               | 1                | 3                                   | 1                     | 1                |                 | 1                 |
| <b>Totaal</b>                                     | <b><u>17</u></b> | <b><u>25</u></b>                    | <b><u>17</u></b>      | <b><u>47</u></b> | <b><u>2</u></b> | <b><u>22</u></b>  |
| % tov. 26 korpsen                                 | 65,4%            |                                     | 53,8%                 | 76,9%            | 7,7%            | 84,6%             |
| Expertisecentrum Conflict- en<br>Crisisbeheersing | 2                | 2                                   | 1                     | 9                | 1               |                   |
| Niet geanalyseerd                                 |                  |                                     | 3                     | 6                | 2               |                   |

## Bijlage 8. Literatuur

- Abma, T.A., Onderhandelend evalueren, 'Fourth Generation Evaluation' van Egon Guba en Yvonna Lincoln in serie: Klassieke studies in de bestuurskunde nr. 17, jaargang 9 nummer 8, pp. 393-403, 2000;
- Abma, T.A., Onderhandelend evalueren in: Serie: Klassieke studies in de bestuurskunde nr. 17 Onder redactie van P. de Jong en A. Michels, 2000;
- Adang, O.J.M. en C. van Dam, Evaluatie van grootschalig optreden op [http://omjadang.homestead.com/files/TVDP\\_Evaluatie.rtf](http://omjadang.homestead.com/files/TVDP_Evaluatie.rtf);
- Adang, O.J.M., Deelonderzoek II: grootschalige ordehandhaving, onderzoeksvoorstel Call 2003, Programma Politie en Wetenschap, juni 2003;
- Adang, O.J.M., Evalueren is vooruitkijken, bijdrage aan het Symposium Openbare Orde en Verantwoordelijkheid gehouden op 4 november 1993;
- Adang, O.J.M. et al, Externe evaluatie politieoptreden, Alkmaar 26 april 1998 – Kampioensfeest - 1998;
- Adang, O.J.M., Politiekunde en openbare ordehandhaving in: Politiekunde in ontwikkeling, A. Mellink & E.R. Muller, redactie. Apeldoorn, Nederlandse Politie Academie, 2002;
- Adang, O.M.J. en T. Brekelmans, Publice evaluation of Public order management: a model – 2001;
- Adang, O.M.J. en C. Cuvelier, – Policing Euro 2000–2001;
- Albias, G. en E. Wijsman, Gedrag in organisaties, 2001;
- Allison, G. and P. Zelikow, – Essence of decision – preface, 1999;
- Argyris, C en D.A. Schön, Organizational learning: a theory of action perspective, Addison-Wesley, Reading, 1978;
- Babbie, E., The Practice of social research, 2001;
- Bachrach, P., and M.S. Baratz. Power and Poverty: Theory and Practice, 1970; Williamson, P., ‘The debate between corporatism and pluralism’, chapter 3 in Corporatism in Perspective. An Introductory Guide to Corporatist Theory, Sage, London, 1989;
- Belinfante, A.D. en Reede, J.L. de – Beginselen van het Nederlandse Staatsrecht –2002;
- Berger, P. en T. Luckmann,– The social reconstruction of reality: A Treatise in the Sociology of knowledge, 1967;
- Bezuyen, M.J., E.R. Muller en A.H.W. Koenders, Ordehandhaving in : Politie – studies over haar werking en organisatie – redactie C.J.C.F. Fijnhaut, E.R. Muller en U. Rosenthal, 1999;
- Birkland, T.A., An introduction to the policy process, 2001;
- Blommestein, H.J., J.Th.A. Bressers, en A. Hoogerwerf, , Handboek voor beleidsevaluatie: Een multidisciplinaire benadering – Samson – 1984;
- Boek, J.L.M., Politiefunctie in Politie – studies over haar werking en organisatie – redactie C.J.C.F. Fijnhaut, E.R. Muller en U. Rosenthal, 1999;
- Boonstra, J.J., Lopen over water: “Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren” rede bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar Management van Veranderingen in Organisaties aan de Universiteit van Amsterdam op 10 februari 2000;
- Bordewijk, P. en H.L. Klaassen, Wij laten ons niet kennen, 2000;
- Boutellier, H., De veiligheidsutopie Hedendaagse onbehagen en verlangen rond misdaad en straf, 2e uitgebreide druk, 2003;

- Bovens, M. De digitale republiek – Democratie en rechtstaat in de informatiemaatschappij, 2003;
- Bovens, M., P.'t Hart, M.J.W. van Twist, en U.Rosenthal, “Openbaar bestuur, beleid, organisatie en politiek”, 2001;
- Braun, D., Sturingsperikelen in Politieorganisatie, 1999;
- Bressers, J.Th.A., Beleidsevaluaties en beleidseffecten in Overheidsbeleid, 5e druk, Samson H.D.Tjeenk Willink – 1993;
- Broekman, T.G., C.P.D.R.Schaap, & G.M. Schippers, Programma evaluatie: geen methode, maar een denkraam. Maandblad Geestelijke Volksgezondheid, 42, 1987;
- Bruijn, J.A. de – Prestatiemeting in de publieke sector – Tussen professie en verantwoording, 2001;
- Cachet, A. en P. Versteegh in: Politie – studies over haar werking en organisatie – redactie C.J.C.F.Fijnhaut, E.R.Muller en U.Rosenthal, 1999;
- College van procureurs-generaal, "Aanwijzing taken en inzet rijksrecherche" dd. 8 januari 2002;
- Congres “kwaliteit in de veiligheidsketen”, werken aan een effectieve ketenregie – mevrouw J.M. van Zanen – Nieberg van de Algemene Rekenkamer, te Zeist op 30 oktober 2003;
- Deming, W.E., Out of crisis, 1986;
- Derksen, J.W., Lokaal bestuur,, derde druk, 2001;
- Does, R.J.M.M., K.C.B. Roes, en A. Trip, Statistische procesbenadering in bedrijf,, Kluwer, 1996;
- Dorr D.C., Presteren met processen, Procesmanagement voor dienstverlenende organisaties, kluwer, 2000;
- Driessen, A.J.G., J.W. van der Kerk, en A.Molenkamp, Operational Auditing “een managementkundige benadering”, 1997;
- Duin, M.J. van, Van rampen leren: een vergelijkend onderzoek naar de lessen uit spoorwegongevallen, hotelbranden en industriële ongelukken, Haagse Drukkerij en Uitgeversmaatschappij, 's-Gravenhage, 1992;
- Dunn, W.N., Public Policy analyses– An introduction, 2004;
- Emans, B. – Interviewen. Theorie, techniek en training – Wolters-Noordhoff bv., 1990;
- Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, Referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing 2002, uitgegeven door Thieme, Deventer, 2002;
- Fijnhaut C.J.C.F., E.R.Muller en U.Rosenthal (red.), Politie – studies over haar werking en organisatie – 1999;
- Gemeentewet;
- Graaf, H. van de & R. Hoppe, Beleid en politiek: Een inleiding in tot de beleidswetenschap, Coutinho, Muiderberg, 1989;
- Groot, T.L.C.M. en G.J. van Helden, Financieel management van non-profit organisaties, 1999;
- Guba, E. & Y. Lincoln, Fourth Generation Evaluation, Beverly Hills, 1989.
- Habermas, J. – Theorie des kommunikativen Handelns. Band I: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Band II: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft. Suhrkamp Verlag – 1982;
- Hague, R. & M. Harrop,– Comparative Governmet and politics, An introduction, 5e editie – 2001;
- Hardjono, T. et al Management van processen, 2001;
- Hazue, C.A. Institutionele Economie, Een optiek op organisatie- en sturingsvraagstukken – 2000;
- Hemerijck A. en Ringeling A.B., Een toren van Babel? In: Perspectieven op waardering, 2003 ;

- Heuvel, J.H.J. van den, L.W.J.C Huberts en S.Verberk, Het morele gezicht van de overheid Waarden, normen en beleid – 2002;
- Heyerick, A., 'Studie ter voorbereiding van de evaluatie van het federaal miliegericht productbeleid, eindrapport', Centrum voor duurzame ontwikkeling van de Universiteit van Gent, september 2003;
- Hofstra, P., Operational auditing in de publieke sector, Deloitte&Touche, Den Haag, 1999;
- Hoge Raad der Nederlanden 's-Gravenhage Eerste Kamer uitspraak in cassatie Zaaknr: C03/142HR d.d. 9 juli 2004;
- Hollander, R. 2004 Wat, wil ik echt? – Psychologie magazine, 23e jaargang, juli/augustus 2004.
- Hoogerwerf, A.– Beleid, processen en effecten, in: Overheidsbeleid, hoofdstuk 1, pp. 17-34– 1993;
- Hoogerwerf, A.– Problemen en beleid, in: Overheidsbeleid, hoofdstuk 2, pp. 37-51– 1993;
- Hoogerwerf, A. ‘Naar een verbreding van de beleidsevaluatie’, Beleidswetenschap, 1992.
- House, E. – Assumptions Underlying Evaluation Models” – Educational researcher 7 –1978;
- Huber, G.P. - Organizational learning: the contributing processes and the literatures - in: Organization Science, nummer 1 (februari), jaargang 2 - pp. 88- 115 - 1991;
- IJzerman, P. Algemeen Politieblad, januari 1982;
- Jolly, R. – De lerende bureaucratie? een onderzoek naar de betekenis van ICT voor leren in het openbaar bestuur, 2003;
- Keuning Dr.D., en Eppink Dr.D.J., Management & Organisatie, theorie en toepassing, Stenfert Kroese, 1996;
- Kickert, W.J.M., E-H. Klijn, en J.F.M. Koppejan, , Managing Networks in the Public Sector: Findings and reflections, in: Managing complex networks, 1999;
- Knaap, P. van der, A.D.Kraak en A. Mulder, Aansturen op resultaat In: Financiën, Reeks, 99-I, Ministerie van Financiën, 1999;
- Konijnenbelt, W., ‘Rechtsregels voor het gemeentebestuur’, in: A.F.A. Korsten, en P.W. Tops, ‘Lokaal bestuur in Nederland, inleiding in de gemeentekunde’, Samsom, Alphen aan den Rijn, 1998;
- Maas, J.G.V., Professionaliteit - management van professie en professionele organisaties –Kluwer – 2000;
- Macionis, J.J. and K. Plummer, Sociology – A Global Introduction – second edition , 2002;
- Majone, G., Evidence, argument, & persuasion in the policy process, 1989;
- Mead, G.H., The philosophy of the present, The university of Chicago press, 1982;
- Mike Oldfield - album “Amarok” door Mike Oldfield – Virgin LTD – 1989;
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Analyse evaluatierapporten grootschalige incidenten – december 2001 ;
- Ministerie van defensie, Vademecum beleidsevaluatie DP 51-11, hoofdstuk 5 –op [http://www.mindef.nl:30280/mpbundels/51\\_serie/51\\_11/51\\_11\\_index.htm](http://www.mindef.nl:30280/mpbundels/51_serie/51_11/51_11_index.htm);
- Ministerie van Financien, afdeling beleidsanalyse, Heeft beleid effect? – enkele benaderingen voor de evaluatie van bestaand beleid –1999;
- Ministerie van Justitie, Taken en inzet van de Rijksrecherche per 1 februari 2002 op : [www.om.nl/?p=rijksrecherche&s=272](http://www.om.nl/?p=rijksrecherche&s=272);
- Ministers van Justitie en van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de circulaire Taken en inzetcriteria rijksrecherche, d.d. 10 juli 1997;
- Nationale Ombudsman – [www.nationaleombudsman.nl](http://www.nationaleombudsman.nl);

- Nationale Ombudsman, Jaarverslag 2003, hoofdstuk 7, Politie en Openbaar Ministerie, paragraaf 7A Politie, 2003;
- Nationale Ombudsman, Openbaar Rapport van de Nationale Ombudsman, dd. 17 november 1998 – dossiernummer 98/505;
- Nationale Ombudsman, Openbaar Rapport van de Nationale Ombudsman,– dossiernummer 98/505, dd. 17 november 1998;
- Nieuwkamp, S.M.G. en C.D. van der Vijver, Evaluatie Organisatie Grootschalig Optreden Regiopolitie Gelderland-Midden, Universiteit Twente – Instituut voor Maatschappelijke Veiligheidsvraagstukken, mei 2000;
- Patton, M.Q., Qualitative research & evaluation methods – 3 edition, 2002;
- Peeters, N., Interne audit en ombudsfunctie in de gemeente: een vergelijking, Eindverhandeling voorgelegd met het oog op het behalen van de graad van licentiaat in Politieke en sociale wetenschappen, Universitaire Instelling Antwerpen, Academiejahr: 2001-2002;
- Politiewet 1993;
- Pollitt, C. en G.Bouckaert, Public Management Reform, 2000;
- Procee, H., Reflecties bij integriteit in het openbaar bestuur, Bestuur en Management, jaargang 27, no.1, 2000;
- Rainey, H.G., Understanding & Managing Public Organizations, second edition, 1997;
- Regeling mobiele eenheid – dd. 1 april 1994;
- Ringeling, A., Het imago van de overheid, 1993;
- Robbins S.P., Essentials of organizational behaviour, 1993;
- Senge, P.M., De vijfde discipline: De kunst & praktijk van lerende organisaties – scriptum management, 1992.
- Sociaal en Cultureel Rapport 2002, De kwaliteit van de quataire sector., Sociaal Cultureel Planbureau, 2002;
- Staal, B. en P. van Brakel , onderzoeksrapport 'Naar gerichte inzet en sturing', bevindingen van commissie ivm. heroriëntatie op de Rijksrecherche, 2000;
- Stegg, M. van der, M.E.D.Lamboog en A. Nieuwendijk, www.minbzk.nl en Als zich een integriteitschending voordoet...– artikel Tijdschrift voor Politie – 9 september 2000;
- Steyaert, J., In de ban van het getal, Cliëntregistratie in de Vlaamse ambulante welzijnszorg Proefschrift, Hfst. 7: Cliëntregistratie, een professionaliseringsvraagstuk? december 1996;
- Stol, W.Ph., C.J.E. In 't Velt, en R.J. van Treeck, Praktijkboek politieonderzoek, handleiding voor het opzetten van een verbetergericht onderzoek bij Politie – Elsevier, 2000;
- Stuurgroep infodrome, Controle geven of nemen – een politieke agenda voor de informatiemaatschappij , 2001;
- Swanborn, P.G. Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek, 1987;
- Terpstra, J. en L. van Heel, Grootschalig politieoptreden, maatschappelijk verzet en geweldsvermijding, Instituut voor Maatschappelijke Veiligheidsvraagstukken, IPIT van de Universiteit Twente, 2000;
- Thomas, W.I. en D. Thomas, The choild in America, Knopf, 1928;
- Torre, Dr.E.J. van der, E.R.Muller, U.Rosenthal, M.J.Bezuyen en mmv. M.Schilstra, Openbare orde, Ernstige verstoringen, ontwikkelingen, beleid, Crisis Onderzoek Team, januari 2002;
- Verlag van de Nationale Ombudsman, verslag nummer 93.01523 – dossiernummer 93/630;

- Vriens, E. en D. Philips, Business Intelligence, MarketingWijzer 11, Uitgeverij Kluwer b.v., 1999;
- Weggeman, M., Kennismanagement “ inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties, 1997;
- Weick, K. The psychology of Organizations, 1979;
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid – De toekomst van de nationale rechtsstaat, november 2002;
- Wezel, J.A.M. van, en H.M Kuperus, Naar een nieuwe benadering van arbeid en samenleving in: Cursus Arbeid en samenleving – deel 4 van de Open Universiteit, 1990;

## Bijlage 9. Analyse evaluatieformulier

|   | Transparantie  | Validiteit   | Gesloten vragen  | Open vragen/<br>Opmerkingen   | Geheel  |
|---|--|--|--|---|---|
| <i>Regio's</i>  | Toelichting: doel enquête / gebruik uitkomsten<br>Voor wie bestemd<br>Wijze van verwerking / analyse<br>Anonimiteit  | Gebruik definities<br>Verklaring van afkortingen en /of<br>waarderingsniveaus<br>enkelvoudig of/<br>meervoudige vragen   | Evenwicht tav. waardering / score<br>Hoeveel niveaus   | Vragen om onderbouwen<br>- bewijzen<br>- argumenten                         | Taak – Ondersteunend –<br>Proces<br>Aantal vragen   |
| Groningen   |  |  |  |   |   |
| Evaluatie politieë inzet Koninklijk bezoek aan de provincie Groningen – 30 april 2004 | Geen toelichting gegeven op het doel enquête / gebruik uitkomsten. Niet aangegeven voor wie bestemd – inleveren bij commandant, dan wel aan... District Groningen<br>Wijze van verwerking / analyse staan niet beschreven<br>Opmerkingen over anonimiteit is niet gevonden   | Gebuurde definities/ begrippen niet uitgelegd – "kwaliteit van de verbindingen" Geen verklaring van afkortingen en /of<br>waarderingsniveaus gevonden<br>8 enkelvoudig - 4 meervoudige vragen  | Verschillende waarderingsniveaus / optiemogelijkheden door elkaar gebruikt. Variërend van 2 – 6. Verschil "slecht - matig – goed" en "niet -voldoende – onvoldoende" en "niet – matig - voldoende – goed"<br>Ruimte voor opmerkingen maar niet gevraagd om bewijzen of argumenten. |   | Specifiek voor evenement<br>Taak 4 – taakveld – rol – taken, bevoegdheden<br>Ondersteuning 7 – voorbereiding – SGBO-structuur – draaiboek<br>Proces 1- tijdig gestart voorbereiding.<br>Algemeen - 1<br>13 vragen – 11 gesloten en 1 open. (vraag 9 dubbel)   |
| Gelderland-Midden   |  |  |  |   |   |
| Evaluatieformulier - Gijzeling paleis van Justitie – 29 januari 2003                  | In compleet - niet geanalyseerd  |  |  |   |   |
| Gelderland Zuid   |  |  |  |   |   |
| Evaluatie ontvoering "OHRA" mei 2004  | Doel enquête is "om de evaluatiepunten van de ontvoering te achterhalen." Hoe deze uitkomsten gebruikt gaan worden is niet aangegeven. Voor de evaluatie gehouden wordt is niet aangegeven, wel is het retouradres (e-mail) aangegeven.<br>Wijze van verwerking / analyse is niet vermeld. Anonimiteit (via de e-mail terugsturen) geen opmerkingen over gemaakt | Gebruik definities niet aangetroffen<br>"communicatie" - "bereikbaarheid".<br>7 enkelvoudig - 3 meervoudige vragen<br>In de inleiding staat aangekondigd "de opschaling, de informatie en communicatie en de besluitvorming". In de indeling van de vragen staat "alarmering – informatie- en communicatie – rol binnen SGBO – overige evaluatiepunten." | 4 vragen zijn geformuleerd als een gesloten vraag. Er is geen aanbod van keuzemogelijkheden. Bewijzen of argumenten zijn niet gevraagd.  | 6 vragen zijn open geformuleerd. Bewijzen of argumenten zijn niet gevraagd. | Specifiek voor evenement<br>Taak -3 " rol duidelijk / voldoende op de hoogte van uw taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden."<br>Ondersteuning<br>Proces – 5 – verliep alarmering – verliep opstartfase – verliep de communicatie – bereikbaarheid.<br>Algemeen - 2<br>Aantal vragen 10 – 4 gesloten en 6 open geformuleerd. |
| Utrecht   |  |  |  |   |   |
| Evaluatieformulier BCCB d.d. 04-04-2004 versienummer 1.0                              | Geen toelichting gegeven op het doel enquête / gebruik uitkomsten. Niet aangegeven voor wie bestemd – opsturen aan Staf AC in cc naar coördinator evaluatie<br>Wijze van verwerking / analyse staan niet beschreven – regio kent procesbeschrijving- algemeen.<br>Opmerkingen over anonimiteit is niet gevonden  | Gebuurde definities/ begrippen niet uitgelegd – "risicoanalyse" "Pi-management" Geen verklaring van afkortingen en /of<br>waarderingsniveaus gevonden<br>81 enkelvoudig 5 meervoudige vragen / onderwerpen.<br>Meervoudig<br>"(deel)draaiboeken & instructies"<br>"Bereikbaarheid & beschikbaarheid"<br>"Opvang & nazorg"                                | Consistent in waarderingsniveaus G – M- O – hiervan is geen uitleg aangetroffen<br>Indien onvoldoende waardering – motivatie gevraagd. Bij vragen resultaten in te vullen door coördinator evaluatie gevraagd om aantallen.  | Suggesties voor verbetering is gevraagd om de motivatie.                    | Specifiek voor evenement<br>Taak 25 – aanhoudingen / geweld.<br>Ondersteuning 35 – instructies – draaiboeken.<br>Proces 25 – afschalen – evalueren – afllossen<br>Algemeen – suggesties voor verbetering<br>86 onderdelen komen aanbod. vragen – 11 gesloten en 1 open.   |

| Noord-Holland-Noord  | Transparantie  | Validiteit   | Gesloten vragen  | Open vragen/<br>Opmerkingen   | Geheel  |
|--|--|--|--|---|---|
| Evaluatieformulier waarnemers – oefening PANNE 2001 29 september 2001  | Er is geen toelichting op doel enquête / gebruik uitkomsten aangetroffen Voor wie bestemd – formulier is voor de “discipline ... waarnemer .. locatie..” Wijze van verwerking / analyse is niet aangegeven. Anonimiteit is niet beschreven   | Definities zijn niet toegelicht “afstemming” “coördinatie” evenmin gebruikte afkortingen. 2 meervoudige stellingen “alarmering (...) gestructureerd; het was duidelijk wie deze alarmering moest verrichten en er werd duidelijke informatie over incident verschaft” en 2 meervoudige vragen 3 enkelvoudige stellingen - 5 enkelvoudige vraag / “onderwerp”. – “Met welke discipline is verbetering gewenst? – Waarom...” | 4 vragen 3 niveaus en 1 vraag 4 opties – 3 niveaus en nvt.   | Vraagt met “waarom” om argumenten. Onder de stellingen “opmerkingen”.   | Specifiek voor evenement Alle stellingen en vragen zijn op proces 12 vragen ww. 5 gesloten en 7 open vragen   |
| Kennemerland   |  |  |  |   |   |
| Evaluatieformulier   | Geen toelichting doel enquête / gebruik uitkomsten van het formulier Voor wie bestemd indien bij commandant Anonimiteit – na verwerken niet aangegeven. In kop vermeldt “naam commandant”.   | Geen toelichting op vragen aangetroffen “doelgroep” Alle vragen zijn enkelvoudig (45) gesteld.   | Gesloten vragen zijn gekoppeld aan open vragen in geval antwoord ja is “zo ja was dit:” of “hoeveel aanhoudingen.” | Onderwerpen zijn benoemd – en onder kop “bijlagen” is om bewijzen gevraagd – het journaal – geweldsrapportages – overzicht gewonden – overzicht rapporten schade / vermissing – overzicht aanhoudingen  | Algemeen evenement Taak (5) geweld (2) – aanhoudingen (2)- opgetreden Ondersteuning ((17)) – materiaal (2) – gewonden – kantinefaciliteiten – ontspanning Proces – (10) – afstemming / samenwerking groep / anderen – afbouw – aflossing Aantal vragen 45 ww. 14 gesloten en 31 open vragen.  |
| Haaglanden   |  |  |  |   |   |
| Plan van aanpak evaluatie staatsbegrafenis Versie 2.0 Bureau GBO Operatieve Zaken                                | Geen toelichting op het doel enquête / gebruik uitkomsten. Voor wie bestemd is in dit concept niet aangegeven, gevraagd wordt toe te zenden of te mailen aan xxxx. Wijze van verwerking / analyse is niet opgenomen in de enquête. Over de anonimiteit zijn geen opmerkingen geplaatst.  | Gebruik definities zijn niet gegeven. “Doelmatigheid” “briefing / appèl / paraat / uitvoering / debriefing” 13 onderwerpen / vragen waarvan 9 enkelvoudig en 4 meervoudig. Vb. “aard van het daadwerkelijke optreden en beschrijving incidenten.”  |  | Bij de onderwerpen is niet gevraagd om uitspraken te onderbouwen met bewijzen of argumenten   | Specifiek voor evenement Taak – daadwerkelijk optreden – geweldgebruik – aanhoudingen – verkeersmaatregelen – organisatie – gewonden – schade – logistiek Proces – doelmatigheid (2) Overig – vraagpunten en leermomenten / voorstellen voor aanpassing. Aantal onderwerpen / vragen 13 – (open)  |
| Hollands Midden  |  |  |  |   |   |
| Evaluatieformulieren diverse eenheden Beleidsdraaiboek ‘Wissel’ dd. 16 april 2003 versie 6 – status : definitief | Geen toelichting doel enquête / gebruik uitkomsten aangetroffen Voor wie bestemd “aan: de Algemeen Commandant” Wijze van verwerking / analyse – deel 2 geeft een toelichting voor de wijze van invullen “(na ruggespraak met uw eenheid)” Anonimiteit geen opmerkingen over aangetroffen | Gebruik definities “gewonden bij doelgroep” Geen verklaring van afkortingen en /of waarderingsniveaus enkelvoudig of meervoudige vragen (1) “afstemming / samenwerking met andere eenheden”  | Aankruisen van verschillende mogelijkheden – gevolgd door zo, ja aantal of korte toelichting.”                     | Vragen om onderbouwen bewijzen, zoals schadeformulieren / geweldsrapportage worden gevraagd. Argumenten voor de onderbouwing zijn niet gevraagd. Onderwerpen zijn benoemd – en onder kop “bijvoegen” is om bewijzen gevraagd – Feitelijk journaal – geweldsrapportages – gewondenformulieren – rapporten schade / vermissing” | Specifiek voor de inzet. Taak -5- geweldgebruik (3x) - aanhoudingen Ondersteuning - 24 – gewonden – schade (2x 3) Proces -9 – afwijkingen actieplan – nieuwe elementen- leermomenten – momenten waarop u zich niet lekker voelde mbt. verloop der gebeurtenissen – twee belangrijkste beslissingen genomen Aantal vragen 42 ww. 31 open en 11 gesloten (ww. 4 algemeen) |



| Rotterdam-Rijnmond   | Transparantie  | Validiteit  | Gesloten vragen   | Open vragen/<br>Opmerkingen  | Geheel   |
|--|--|---|---|--|--|
| Verantwoordelijk<br>evaluatieformulier   | Geen toelichting doel<br>enquête / gebruik<br>uitkomsten van het<br>formulier<br>Voor wie bestemd –<br>BCCB<br>Wijze van verwerking /<br>analyse – BCCB binnen 7<br>dagen<br>Anonimiteit – na<br>verwerken niet<br>aangegeven. In kop<br>vermeldt "ingevuld door"  | Geen toelichting op vragen<br>aangetroffen – "inzettijd<br>efficiënt en effectief."<br>Enkelvoudig (39) of/<br>meervoudige vragen (4)<br>"geschiktheid materiaal en<br>uitrusting"<br>"Afbouw, aflossing ed."<br>"Rapporten schade /<br>vermissing"<br>"inzettijd efficiënt en<br>effectief."                       |   | Onderwerpen zijn<br>benoemd – en onder kop "<br>bijlagen" is om bewijzen<br>gevraagd –<br>Feitelijk journaal –<br>geweldsrapportages –<br>gewondenformulieren –<br>rapporten schade /<br>vermissing                | Algemeen evenement<br>Taak (4) geweld (2) –<br>aanhoudingen –<br>taakstelling<br>Ondersteuning (16) –<br>materiaal (2) – gewonden<br>– dienstverband –<br>kantinefaciliteiten<br>Proces – (10) – contact<br>met commandant –<br>informatievoorziening –<br>samenwerking groep /<br>anderen – Afbouw,<br>aflossing ed.<br>Aantal vragen 43 – open<br>vragen.  |
| Niet verantwoordelijk<br>evaluatieformulier  | Geen toelichting doel<br>enquête / gebruik<br>uitkomsten van het<br>formulier<br>Voor wie bestemd –<br>BCCB<br>Wijze van verwerking /<br>analyse – BCCB "verwerkt<br>evaluatieformulieren en<br>levert na verwerking<br>digitaal aan<br>eindverantwoordelijke"<br>Anonimiteit – na<br>verwerken niet<br>aangegeven. In kop<br>vermeldt "ingevuld door" | Bij elke vraag een korte<br>toelichting mbt. inhoud van<br>het antwoord. " indien ja,<br>aantallen en strafbare<br>feiten" en " indien ja, reden<br>vermelden."<br>Enkelvoudig (13) of/<br>meervoudige vragen (1)<br>"11. zijn er bijzonderheden<br>mbt. de verstrekte<br>middelen, materialen,<br>voertuigen enz." | 12 gesloten vragen<br>waarop met ja / nee<br>geantwoord kan worden –<br>niet consistent tav. indien<br>ja, vermelden ... (6) en<br>indien nee, vermelden<br>...(5)<br>Argumentatie is gevraagd<br>door naar de reden te<br>vragen<br>Bewijzen – door aantallen<br>en strafbare feiten – te<br>vragen. | Algemene vragen:<br>opmerkingen voor<br>volgend optreden en<br>ander op- en / of<br>aanmerkingen.<br>Niet gevraagd om<br>bewijzen of argumentatie  | Algemeen evenement<br>Taak (4) geweld (2) –<br>aanhoudingen –<br>taakstelling<br>Ondersteuning (4) –<br>materiaal (2) – gewonden –<br>dienstverband<br>Proces – (4) – briefing –<br>melden geweld –<br>samenwerking groep /<br>anderen.<br>Aantal vragen 14 (12<br>gesloten en 2 open)   |
| Zeeland  |  |   |   |  |  |
| Grootschaligoptreden<br>- evaluatieformulier   | Toelichting op doel<br>enquête / gebruik<br>uitkomsten is niet<br>aangetroffen.<br>Voor wie bestemd is niet<br>vermeld.<br>Wijze van verwerking /<br>analyse – is niet<br>aangegeven.<br>Anonimiteit – "van" – niets<br>op dit punt aangetroffen.  | Gebruikte definities zijn<br>niet uitgelegd evenmin<br>afkortingen (COWA)<br>enkelvoudig vragen   | Aankruisen van<br>verschillende<br>mogelijkheden – gevolgd<br>door zo, ja aantal.   | Vragen om onderbouwen<br>bewijzen, zoals<br>schadeformulieren /<br>geweldsrapportage<br>worden gevraagd.<br>Argumenten voor de<br>onderbouwing zijn niet<br>gevraagd.  | Algemeen<br>Taak – geweldgebruik (3x)<br>– aanhoudingen<br>Ondersteuning – gewonden<br>– schade (2x 3)<br>Proces – afwijkingen<br>actieplan – nieuwe<br>elementen- leermomenten<br>– momenten waarop u zich<br>niet lekker voelde mbt.<br>verloop der gebeurtenissen<br>– twee belangrijkste<br>beslissingen genomen<br>Aantal vragen 15 w.v. 5<br>open – 10 gesloten  |
| Brabant-Noord  |  |   |   |  |  |
| Evaluatiebijeenkoms<br>Opendagen Vliegbasis<br>Volkel<br>d.d. 22 juni 2004<br>Dienst Executieve<br>ondersteuning | Toelichting: doel enquête<br>– mening van de<br>medewerkers – verbeterd<br>– hoe te bereiken. /<br>gebruik uitkomsten<br>Voor wie bestemd –<br>Algemeen commandant<br>Wijze van verwerking /<br>analyse – afgeven aan<br>afdeling logistiek /<br>personeel<br>Geen anonimiteit als je<br>een herinnering wil<br>ontvangen.                             | Geen gebruik definities –<br>"recreatiemogelijkheden"<br>12 enkelvoudig vragen  | Gesloten vragen kunnen<br>worden beantwoord met<br>ja / nee (6)<br>ingezet als 3 opties – 1x<br>dag inzet 2 opties – 1 x  | Naar aanleiding van<br>gesloten vraag " Graag bij<br>de opmerkingen<br>aangeven of u hierin iets<br>miste<br>Andere openvragen is<br>geen onderbouwing (<br>bewijzen of argumenten)<br>gevraagd.<br>4 open vragen. | Specifiek voor evenement<br>Taak – 1 - zinvolle inzet<br>Ondersteuning – 5-<br>informatie – dienstverband-<br>rusttijd – logistiek –<br>recreatiemogelijkheden<br>Proces – 4 – tijdigheid<br>dienstplanning –<br>voldoende info briefing<br>ontvangen<br>Vragen inzet – welke<br>sector –<br>Aantal vragen 12<br>Onderaan staat dankwoord<br>gevolgd door – de wijze<br>van registreren uren en de<br>opmerking over het<br>doorbetalen van de rusttijd. |

| Brabant-Zuid-Oost                 | Transparantie   | Validiteit  | Gesloten vragen   | Open vragen/<br>Opmerkingen   | Geheel   |
|-----------------------------------|---|---|---|---|--|
| Enquête<br>CORT multidisciplinair | Toelichting: doel enquête – bureau CCB wenst inzicht te krijgen in de wijze van alarmering, opkomst en de communicatie, samenwerking en besluitvorming met de ... van de ketenpartners Niet is aangegeven waarvoor uitkomsten gebruikt worden Voor wie bestemd – bureau CCB Wijze van verwerking / analyse – is niet aangegeven Anonimiteit – zijn geen opmerkingen over gevonden – de naam is bovenaan wel gevraagd. | Gebruik definities – per vraag is bij vragen een toelichting gegeven op begrippen zoals “communicatie – procedureel”<br>“sterke punten – verwonderpunten – discussiepunten – verbeterpunten”<br>Toelichting op de waarde van communicatie, samenwerking en besluitvorming – voorblad.<br>Verklaring van afkortingen zijn niet gevonden.<br>Zowel enkelvoudig (26) als meervoudige (13) vragen aangetroffen. | Consistentie in de wijze van bevraging en lay-out niveaus 2 opties – ja of nee              | Redenen en consequenties gevraagd bij gesloten vragen – nee t.w.: [omschrijving] – ja                         | Algemeen voor een categorie.<br>Taak – 2 – monodisciplinaire bijzonderheden (2)<br>Ondersteuning – 6 – techniek / middelen – verbindingsmiddelen –<br>Proces – 19 sterke punten – verwonderpunten – discussiepunten – verbeterpunten 4x<br>Aantal vragen open (26) en gesloten (13)          |
| Limburg-Noord                     |   |   |   |   |  |
| Algemeen<br>Enquêteformulier      | Toelichting over doel enquête / gebruik uitkomsten niet aangetroffen<br>Voor wie bestemd – locatiecommandant.<br>Wijze van verwerking / analyse- is niet aangegeven   | Gebruik definities niet toegepast “voorinformatie” enkelvoudig vragen   | Evenwicht tav. waardering / score<br>4 niveaus – slecht – matig – redelijk – goed en 1 Nvt. | Ruimte voor opmerkingen / suggesties<br>Geen vragen voor onderbouwen met bewijzen of argumenten aangetroffen. | Algemeen<br>Gevraagd oordeel over:<br>Ondersteuning:<br>voorinformatie –<br>algemeen beleid –<br>briefing – verbindingen –<br>voertuigen - logistiek<br>Proces: oproepen<br>personeel<br>Waardering –<br>functioneren eenheid –<br>commandant - anderen<br>11 vragen – gesloten 10 en open 1 |

| Flevoland   | Transparantie   | Validiteit  | Gesloten vragen   | Open vragen/<br>Opmerkingen  | Geheel   |
|---|---|---|---|--|--|
| Evaluatie SAMIJ-oefening 'Tussen wal en schip' Oktober 2003 | Toelichting is beschreven op het gebruik uitkomsten. Toelichting op het doel van de evaluatie is niet beschreven. Voor de evaluatie bestemd is, is niet aangegeven – "toegestuurd aan leden van de SAMIJ-oefenstaf" Wijze van verwerking is beschreven bespreken de diensten de oefening liefst adh. Oefenformulier – uitkomsten aan leden SAMIJ-oefenstaf – deze bespreekt uitkomsten en conclusies in week.. op basis van besproken en bediscussieerde uitkomsten en conclusies schrijft een lid .. een gezamenlijk evaluatieverslag – dit wordt becommentarieerd in week ... met mandaat van de gehele staf schrijft een de definitieve versie – na punt en komma-ronde langs de anderen ... openbaar." Anonimiteit is geen onderwerp in de evaluatie. | Gebruik definities zijn niet gevonden "externe oorzaken - communicatie" Geen verklaring van afkortingen en waarderingsniveaus gegeven. 5 enkelvoudig - Operationele meervoudige vragen (14) "beeldvorming / oordeelsvorming" – "in nieuwe oefening of in training / opleiding?" "(Hoe en in hoeverre) zijn onderstaande gezamenlijke doelen uws inziens gehaald?" | 4 opties zijn aangeboden in het formulier. "volledig – naar tevredenheid – niet naar tevredenheid – niet." op de vraag "(Hoe en in hoeverre) zijn onderstaande gezamenlijke doelen uws inziens gehaald?" Deze vier opties zijn consequent toegepast. 2 andere gesloten vragen met keuze mogelijkheid voor "het toeschrijven van het resultaat". | Er is geen verzoek om onderbouwing met bewijzen en of argumenten. "Waaraan schrijft u boven aangegeven resultaat toe?" vraagt een subjectieve invulling. | Specifiek voor evenement Taak – Welke en met welke taken? Ondersteuning – 3-oefendoelen – training – aantal functionarissen. Proces – 9 – hoe zijn deze ingeschakeld / gealarmeerd? 7 algemene vragen. 19 vragen – 9 gesloten vragen.  |
| Oefening SGB0 – 7 juni CCB                                  | Geen toelichting gegeven op het doel enquête / gebruik uitkomsten. Niet aangegeven voor wie bestemd Wijze van verwerking / analyse staan niet beschreven Opmerkingen over anonimiteit is niet gevonden  | Bij 3 vragen zijn definities uitgelegd "ondersteuning (centralisten, secretariaat)" ". met andere echelons (GBT, CORT e.a.)" Er is geen verklaring gegeven van afkortingen en waarderingsniveaus 11 enkelvoudig - 4 meervoudige vragen  | Er zijn 3 niveaus consistent gebruik in het formulier. Niveaus: " onvoldoende – matig – goed"   | 4 open vragen om een stelling te formuleren.   | Specifiek voor evenement Taak 4 – goed van taak gekweten – eigen rol en verantwoordelijkheid (zelf en anderen) Ondersteuning 2-voorbereiding /organisatie en realiteitsgehalte oefening. Proces – 9 samenwerking – inzet – besluitvorming. 15 vragen w.v. 11 open en 4 gesloten. |

| Korps Landelijke Politiediensten  | Transparantie   | Validiteit   | Gesloten vragen   | Open vragen/<br>Opmerkingen  | Geheel   |
|---|---|--|---|--|--|
| Evaluatie SGBOP100/30-3-2004 Doc Bureau Conflict- en Crisisbeheersing 25 mei 2004 | Toelichting op de indeling van het formulier. Geen toelichting aangetroffen op doel enquête / gebruik uitkomsten. Voor wie bestemd "evaluatie door Staf Grootschalig en Bijzonder Optreden" – niet aangegeven voor wie de uitkomsten bestemd zijn. Wijze van verwerking / analyse zijn niet toegelicht. Anonimiteit - via de mailbox. | Gebruikte termen en begrippen zijn niet uitgelegd – voorbeelden afstemming intern, afstemming extern en faciliteiten. Verklaring van waarderingsniveaus zijn niet gegeven. Enkelvoudig vragen in eerste deel. Tweede deel bevat een onderwerp geen, één of meerdere aandachtspunten.   | In de tabellen van het eerste deel is evenwicht in de waarderingsniveaus. 4 niveaus – slecht – matig – redelijk - goed  | Gevraagd wordt om aandachtspunten c.q. verbeterpunten aan te geven. Er is geen verzoek opgenomen om deze te onderbouwen, dmv. bewijzen of argumenten.  | Specifiek voor evenement CP100 – 30 maart 2004. Taak inhoudelijk – 2 - taakverdeling – taakstelling. Ondersteuning (10) – faciliteiten - logistiek – communicatie – organisatie – informatie (2x). Proces - 7 – afstemming intern / extern (2x) – juiste man, juiste plaats – besluitvorming – vraag- en aanbod. Waardering – (2) algemene waardering. Aantal vragen – 32 – 26 gesloten en 6 open. |
| Politieacademie/ECCB  |   |  |   |  |  |
| Evaluatie politie Voorzitterschap EU 2004 definitief 11 juni 2004                 | Toelichting: doel enquête is aangegeven - gebruik uitkomsten is leren van de eerder opgedane ervaringen het congres - estafette. Voor wie bestemd – collega regio's. Wijze van verwerking / analyse – op stafniveau verwerken en versturen van formulier naar overige regionale projectleiders; landelijke projectleider en ECCB.     | Gebruik definities zijn niet aangetroffen – geen verklaring van afkortingen – voorbeeld " EBB " " werd door de uitstraling , houding en attitude van het personeel een visitekaartje van de Nederlandse politie afgegeven?" - aantekening deze enquête is voor een specifieke doelgroep. Enkelvoudig (18) - meervoudige vragen (26) " Op welke momenten heeft de regio de dreiging- en risicoanalyse, periodieke upgrade rapportages en eventuele bijstellingen ontvangen: datum, tijd en van wie dan?" "Hoe was de strategische- en tactische sturing georganiseerd?" | Gesloten vragen zijn gebruikt als intro op de openvragen – "Was dit afdoende geregeld? Zo nee, waarom niet? Zo ja, hoe?" Zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij een ieder bekend? (Wie gaat waarover) Was er sprake van rolvastheid?" | Er zijn geen vragen aangetroffen waar om bewijzen wordt gevraagd. Vragen om het antwoord te onderbouwen met argumenten – zijn wel aangetroffen. "zo ja, welke? – wat is de essentie van de afwijking?" | Specifiek voor evenement. Geen consistente opbouw van de vragen. X Taak X Ondersteuning X Proces X Waardering 23 vragen open en 21 gesloten  |

## Bijlage 10. Analyse evaluatieprocedure

|   | Aanleiding  | Informatie verzamelen   | Uitvoeren   | Verslagleggen - verbeterpunten   |
|---|---|---|---|--|
| <i>Regio's</i>  | <i>Voorschrift of wettelijke verplichting / verzoek van de opdrachtgever / externe druk / eigen initiatief.<br/>Evaluatiedoel<br/>Context</i>   | <i>Waar op gericht niveau of bedrijfsvoering<br/>Wie betrokken<br/>Aan evaluatiedoel gerelateerde/geconcretiseerde onderzoeksvragen;<br/>Uitgangspunten onderzoek;<br/>Aard en opzet onderzoek;<br/>Gebruikte gegevens.<br/>Context evaluatieonderzoek<br/>Achtergronden en geschiedenis</i>  | <i>Verzamelen van data (observaties/ documenten / interviews)<br/>Het analyseren (methode beschreven) (evt. herformuleren onderzoeksvragen) en het verwerken van de gegevens</i>  | <i>Soort: inhoud / proces / resultaat<br/>Bewijzen, argumenten en aansluitend de conclusies<br/>Beschrijvend / verklarend / beoordelend.</i>   |
| Utrecht   |   |   |   |  |
| Handleiding evaluatieformulier Project Conflict & Crisisbeheersing Versienummer: 0.1 Concept – d.d. 12 -11 - 2003 | De procesbeschrijving van "omgaan met een enquêteformulier: invulling van het voorschrift uit Referentie 22 van RKCCB 2002. De procesbeschrijving noemt " van ieder optreden kunnen we leren. (...) ook verantwoording af te leggen." maar geeft geen expliciet doel weer. Aanleiding van de evaluatie: SGBO-optreden<br>In de handleiding is geen aandacht gevraagd voor het vaststellen van het evaluatiedoel.<br>In het "voorstel Platform CCB" d.d. 21-5-2003 staat "Op basis van een standaard Evaluatieprotocol worden strategische, tactische en operationele leermomenten vastgelegd in een evaluatieverslag voor, tijdens en na de inzet van een GBO en als vast agendapunt besproken in het Platform, waardoor een permanente feedbackloop ontstaat."<br>Het benoemen van onderzoeksvragen komt niet in de tekst voor.<br>Eisen aan proces: Handboek CCB – Wet Rampen & Zware Ongevallen – Archiefverordening Politie Regio Utrecht – Besluit informatiebeheer Politie Regio Utrecht. – pagina 4 -5 productbeschrijving evaluatierapport. | Het verzamelen van informatie is gericht op het hele bedrijfsvoeringproces: "Intake en incidentbehandeling – kiezen en vaststellen – plannen – voorbereiden – uitvoeren – monitoren – afronden" Betrokken bij het evaluatieproces zijn Algemeen Commandant en Coördinator Evaluatie, die deel uitmaakt van de Staf AC". "Alle chefs, inclusief de taakcommandanten, vullen het evaluatieformulier in." Daarnaast zijn er evaluatiebijeenkomsten waar de chefs SGBO deel aan nemen. "De Algemeen commandant bepaalt tevens welke Chefs deelnemen aan een dergelijke bijeenkomst." Het verder concretiseren van de onderzoeksvragen is geen onderdeel van de beschrijving. Uitgangspunten voor de evaluatie zijn niet aangetroffen. | De handleiding geeft op pagina 1 twee bronnen aan, namelijk een schriftelijke enquête (het evaluatieformulier) en een bijeenkomst met chefs. De productbeschrijving geeft op pagina 3 van 5 meer bronnen aan zoals sitraps, werkjournaal, logboek, verslagen stafoverleg GBO en bandopnames Regionale meldkamer/ regionaal operationeel centrum. De toegestuurde evaluatieformulieren worden "door de Coördinator Evaluatie samengevoegd in een eindverslag. Hij beoordeelt tevens de kwaliteit van de ingezonden en ingevulde formulieren en geeft daar een waardering aan in : goed, matig of onvoldoende." Voor de bijeenkomst krijgen de deelnemers "het verslag toegezonden. Achter hun namen vermelden zij de datum waarop zij het verslag hebben ontvangen. Ook geven zij een algemene waardering over de kwaliteit van het verslag en indien over de eventuele verbeterplannen."<br>De analysemethode is niet gevonden. Gedragsregels en bevoegdheden voor evaluator niet aangetroffen. De productbeschrijving geeft daarnaast tijdlijnen aan waarbinnen activiteiten rondom het evalueren dienen te zijn afgerond. | De aangetroffen eisen hebben betrekking op het tijdlijnen en "het rolprofiel Coördinator Evaluatie & Verantwoording". Er is geen format gevonden voor het op te stellen verslag. Evenmin zijn er eisen gesteld aan de conclusies - bewijzen /argumenten. |

| Haaglanden   | Aanleiding   | Informatie verzamelen   | Uitvoeren  | Verslagleggen - verbeterpunten   |
|--|--|---|--|--|
| <p>Evaluatieproces GBO Politie Haaglanden - versie 3 - Staf Korpsdirectie</p>  | <p>Het proces beschrijft de wijze waarop evaluaties tot stand komen – aanleiding. In bijlage III zijn hiervoor verschillende opties benoemd. Vanaf wijkbureau tot bovenregionaal. Evaluatiedoel in het kader van proces is leren en verantwoord. Beide begrippen zijn nader uitgelegd.(blz.3) Er zijn 3 niveaus benoemd waarop evaluaties voorkomen, nml. bureau, regionaal en bovenregionaal niveau. (blz.4) Eigendom AC.</p>   | <p>Het niveau waarop de evaluatie zich richt (strategisch – tactisch – operationeel) staat niet expliciet vermeld. Op blz. 6 “is gericht op de operatie, HOE hebben we het gedaan.” “leren van het operationeel optreden.” (Blz. 6 en 8) Evenmin de bedrijfsvoeringfase waar de evaluaties zich op kunnen richten. De personen hun verantwoordelijkheden en taken zijn beschreven o.a. blz. 7 en 8. Concretisering van onderzoeksvragen is een onderdeel van de beschreven werkwijze van het evaluatieteam in. (blz.5. Dit gebeurt “(vooraf) in overleg met de Algemeen Commandant.” De proces modellen op blz. 12 - 13 bevatten o.a. plan van aanpak. Deze staat aangehaald op pagina 5 (taken van commandanten evaluatieteams – verder qua inhoud niet teruggevonden.</p>   | <p>De verschillende bronnen van data (observaties/ documenten / interviews) zijn in de procesbeschrijving benoemd. De procesmodellen geven de verschillende stappen van het evaluatieonderzoek weer – inclusief de positie daarin van observeren en interviewen. Er is geen nadere verklaring gevonden van observeren, interviewen en documentenstudie. De wijze van analyseren (methode beschreven) en het verwerken van de gegevens is niet beschreven. Er is een procesmodel waar het “verwerken info van teamleden” onderdeel van uitmaakt. Evenmin is gevonden de gedragsregels en bevoegdheden van de evaluatoren.</p>   | <p>De indeling “ voorinformatie – voorbereiding – uitvoering – en verbeterpunten/aanbevelingen” over het uitvoeringsproces zijn benoemd. De onderwerpen van de evaluatie zijn “ doel van de evaluatie – belangrijkste beslismomenten – toelichten van de context - leermomenten en aandachtspunten”. De methode van evalueren en de analyse zijn niet benoemd. Blz.6. “ De evaluatie beperkt zich tot constatering (..) en niet tot interpretatie.” Blz. 6 Er zijn geen passages opgenomen over eisen ten aanzien van conclusies - bewijzen /argumenten. “.....alle medewerkers ... kunnen lezen wat er gebeurd is.”</p>   |
| <p>ECCB</p>  |  |   |  |  |
| <p>EVALUATIE REGELING GROOTSCHALIG EN BIJZONDER OPTREDEN NEDERLANDSE POLITIE<br/>"competence, colaboration, commitment, creativity, character, confidence"<br/>Versienummer: 02<br/>d.d.: 7 mei 2004</p> | <p>De regeling “inrichten en uitvoeren van evaluaties vloeit enerzijds voort uit regelgeving (artikel 26 van de Regeling Mobiele Eenheid van maart 1994 EA 94/4900). Anderzijds(...) uit referentie 18 van het “Referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing 2002”<br/>Aanleiding voor het evaluatieteam is “verwoord in de evaluatieopdracht.” 3 van 17.<br/>De regeling schrijft: “evalueren heeft 3 doelstellingen:<br/>• 1.1 Het voortdurend leren en verbeteren van de organisatie van de voorbereiding, uitvoering en nazorg/afbouw van grootschalig en/of bijzonder optreden en zo stimuleren dat er een voortdurend proces van plan-do-check-act plaats blijft vinden;<br/>• 1.2 Verderegaande verfijning en professionalisering en het nationaal politieproduct in het algemeen en van het regionaal politieproduct in het bijzonder;<br/>• 1.3 Borging van de evaluatiepunten en laten dienen als input voor een volgend GBO in de regio en voor de overige politieregio's. ”</p> | <p>“Op basis van vooraf door of vanwege Ac of KC geformuleerde evaluatievragen en eigen waarnemingen, hetzij operationeel hetzij beleidsmatig of procesmatig van aard, voert het evaluatieteam een check uit op de voorbereiding op, de uitvoering en de nazorg (...) De evaluatiepunten dienen als input meegenomen in de algemene preparatie op grootschalig en bijzonder optreden en in de specifieke preparatie op benoemde typen gebeurtenissen en incidenten.” Blz. 3 en 4 van 17.<br/>Zij adviseren de commandant over de relevante aspecten. Betrokken zijn een groep evaluatieteam 4 regionale en minimaal 2 externe evaluatoren en een administratieve ondersteuning of sectie (2 groepen) of een peloton (4 groepen) met eigen commandant.<br/>Geen concretisering onderzoeksvragen vermeld. Uitgangspunten (normen/ kaders) zijn de “vooraf beschreven werkwijzen en doelstellingen.” Checklist evaluatieprocessen GBO - miniversie is als bijlage opgenomen, o.a. met communicatie, draaiboeken informatiemanagement, capaciteitsmanagement en facilitymanagement.</p> | <p>De regeling onderscheidt een beleids-, proces- en uitvoeringsevaluatie. Deze zijn verder niet uitgewerkt.<br/>“De werkwijze van het evaluatieteam behelst in concreto:<br/>• het bijwonen stafvergaderingen en commandanten overleggen en (de)briefings;<br/>• het verzamelen van evaluatieverslagen van soortgelijke gebeurtenissen of incidenten”tijdens de inzet het verrichten van waarnemingen en het afnemen van interviews van relevante personen (in- en extern)<br/>• het rapporteren aan de opdrachtgever.<br/>• het opstellen van verbeterpunten<br/>• het monitoren van op basis van eerdere evaluaties geïncorporeerde verbeterpunten en bijstellingen<br/>Het verzamelen van data (observaties/ doc's / interviews) is genoemd<br/>De wijze van analyseren en het verwerken van de gegevens staan niet in het stuk vermeld.</p> | <p>Er zijn geen eisen geformuleerd ten aanzien van het verslag. De format is niet benoemd in het stuk.<br/>Het onderwerp conclusies en daaraan gerelateerde bewijzen /argumenten is niet gevonden.<br/><br/>Vorige categorie: “Onder verantwoordelijkheid van de commandant Evaluatie wordt na iedere inzet een evaluatierapportage opgesteld. Deze rapportage wordt binnen de tevoren overeengekomen termijn aangeboden aan de opdrachtgever. Hierna vindt bespreking en analyse plaats, op basis waarvan concrete verbeter- en of leerpunten worden gedefinieerd. Het evaluatierapport, aangevuld met de benoemde leer- en/of verbeterpunten, wordt vervolgens ter beschikking van de korpschef en de portefeuillehouder CCB in de regio. Teneinde het nationale “leer en verbeterproces” input te kunnen geven wordt het evaluatierapport volledig ter beschikking gesteld van het ECCB. Na analysing van het rapport zal het ECCB een, waar nodig en/of gewenst geanonimiseerde samenvatting maken.”</p> |

## Bijlage 11. Analyse evaluatieverslagen

|   | Aanleiding   | Informatie verzamelen  | Uitvoeren   | Verslagleggen - verbeterpunten   |
|---|--|--|---|--|
| <i>Regio's</i>  | <i>Voorschrift of wettelijke verplichting / verzoek van de opdrachtgever / externe druk / eigen initiatief.<br/>Evaluatiedoel<br/>Context</i>  | <i>Waar op gericht niveau of bedrijfsvoering<br/>Wie betrokken<br/>Aan evaluatiedoel gerelateerde/ geconcretiseerde onderzoeksvragen;<br/>Uitgangspunten onderzoek;<br/>Aard en opzet onderzoek;<br/>Gebruikte gegevens.<br/>Context evaluatieonderzoek<br/>Achtergronden en geschiedenis</i>  | <i>Verzamelen van data (observaties/ documenten / interviews)<br/>Het analyseren (methode beschreven) (evt. herformuleren onderzoeksvragen) en het verwerken van de gegevens</i>  | <i>Soort: inhoud / proces / resultaat<br/>Bewijzen, argumenten en aansluitend de conclusies<br/>Beschrijvend / verklarend / beoordelend.</i>   |
| <b>Groningen</b>  |  |  |   |  |
| 28-29 mei 2003 - voorafgaand aan Groningen - PSV - kenmerk CCB 121/03 | Beschrijving aanleiding evaluatie<br>Ernstige verstoringen openbare orde binnenstad Groningen - wettelijke verplichting- artikel 26 ME -regeling<br>Doelomschrijving<br>Context<br>Ontvangen ambtsberichten – groep risicosupporters avond voorafgaande aan de wedstrijd.<br>Beschrijving van de verstoringen van de openbare orde bij café en gewond raken ME-lid.  | Gericht op het uitvoerend niveau – wijze waarop de politie is opgetreden in de nachtelijke uren.<br>Geen beschrijving gevonden van wie betrokken is bij evaluatie.<br>Achtergronden en geschiedenis van openbare orde verstoring is beschreven.  | Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. Bronnen waaruit het verslag is opgebouwd zijn niet aangetroffen.<br>Geen informatie aangetroffen over de wijze van verzamelen van data (observaties/ documenten / interviews)   | Geen verbeterpunten genoemd.<br>Verklarend van aard – karakter van verantwoording.<br>Conclusies: geen bewijzen /argumenten gevonden - teksten sluiten gedeeltelijk aan op hetgeen ervoor is weergegeven.<br>Voorbeeld: “Dankzij de beschikbaarheid van voldoende eenheden kon door tijdige interventie (...0 aantal verstoringen van de openbare orde in de kiem worden gesmoord ” Dit veronderstelt een causale relatie.   |
| Delfsail 2003 - ECCB - definitieve versie 1.0                         | Aanleiding van de evaluatie is verzoek van de opdrachtgever de AC<br>Doelomschrijving: Algemeen beeld van de politionele organisatiestructuur irt.. Delfsail – samenwerking met externen – relatie met RKCC 2002<br>Quick scan van proactieve, preventieve en repressieve maatregelen bepalend voor wetslagen van evenement.<br>Context<br>Periode waarop het betrekking heeft.<br>Voorzienbaar evenement – draaiboeken beschikbaar gesteld. | Gericht op planningsfase - uitvoering<br>Uitgevoerd door 2 leden ECCB<br>Evaluatiedoel is komen tot conclusies en aanbevelingen - Methode is:<br>Deskresearch 1 primaire bron (draaiboek evenement) en 4 secundaire bronnen (RKCC 2002 – publieksevenementen NIBRA)<br>en veldresearch – eigen waarnemingen en interviews<br>Context evaluatieonderzoek is beschreven waaronder aantal gasten;<br>organisator: Stichting bestuur met projectbureau en voorbereidingscommissie;<br>Complexiteit rond evenement beschreven<br>Opbouw politionele inzet niet aangetroffen<br>Organisatiestructuur beschreven multidisciplinair.<br>Achtergronden en geschiedenis – informatie voor 4e keer – bezoekersaantallen 650.000 | Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. Verzamelen van data, observaties/ documenten / interviews, staan niet afzonderlijk gerubriceerd.<br>Voorbeeld: Draaiboek: Uit diverse interviews binnen en buiten de politiekolom is gebleken (...) Dit terwijl het evenement reeds tevoren gepland was.<br>Bronvermelding in beperkt aantal toegepast.<br>De analysemethode is niet aangetroffen in het draaiboek. | Naast verbeterpunten een lijst met algemene tips en aandachtspunten.<br>22 verbeterpunten genoemd:<br>19 op procesniveau<br>1 op resultaat<br>2 op inhoud<br>13 verbeterpunten hebben betrekking op de politieorganisatie en de overige op de organisatie van het evenement<br>Drie verbeterpunten geven een verwijzing aan naar een ander regiokorps – Haaglanden en Kennemerland - Nijmegen<br>De evaluatie is beoordeelend van aard waarbij waarnemingen / data en conclusies of normeringen door elkaar lopen. Voorbeeld: “ Hier komen de conflicterende belangen om de hoek. De organisatie. heeft groot commercieel belang met hoge cijfers, terwijl de operationele diensten om andere overwegingen om min of meer exacte cijfers verlegen zitten. ”<br>Conclusies: teksten sluiten gedeeltelijk aan op hetgeen ervoor is weergegeven.<br>Argumentatie en bewijzen sporadisch aangetroffen. |

| Groningen  | Aanleiding  | Informatie verzamelen  | Uitvoeren   | Verslagleggen - verbeterpunten  |
|--|---|--|---|---|
| Oud en Nieuw 2002  | Geen beschrijving van de aanleiding evaluatie. Geen doelomschrijving van evaluatie aangetroffen. Context: Omschrijving van voorbereiding en verloop oud op nieuw 2002.  | Gericht op beleid, voorbereiding en de uitvoering. Betrokken bij evaluatie zijn 6 personen wv.. 1 met functie aanduiding en evaluatieverslag door oud/nieuwteam – gezamenlijk. Verdere informatie is niet gegeven over de omstandigheden van evalueren   | Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. Muv. evaluatieverslag en in indirecte zin de tolerantiegrenzen, zijn geen bronvermeldingen zijn niet aangetroffen. Verzamelen van data (observaties/ documenten / interviews) Analyse methode is niet vermeld. Twee groepen hebben een evaluatieverslag samengesteld onderlinge verhouding onduidelijk. | Verslag evaluatie verg. comm. oud en nieuw. Conclusies en verbeterpunten verscholen in de teksten opgenoemd op procesniveau en enkele op resultaatniveau. Beschrijvend / beoordelend van aard. Conclusies: geen bewijzen / argumenten gevonden - teksten sluiten gedeeltelijk aan op hetgeen ervoor is weergegeven. Voorbeeld: "Een (sfeer)rapportage van de sectorcommandanten van de nacht blijkt zinvol te zijn voor het onderzoek." Evaluatieverslag oud/nieuwteam Kwantitatieve gegevens / resultaten Beschrijving werkaanbod / werkomstandigheden / voorzieningen Noemen 7 conclusies en aanbevelingen op procesniveau. |
| Drenthe  | Zelf geen verslagen verwijzing naar ECCB  |  |   |   |
| TT Assen - 2002 - ECCB definitieve versie 1.0 - evaluatie      | Beschrijving aanleiding evaluatie verzoek van de opdrachtgever: "Chef divisie Operationele ondersteuning dtv. uitvoerend projectleider" Doelomschrijving: Algemeen beeld van de politionele organisatiestructuur irt. Dutch TT 2002 – commandostructuur – link operationele diensten – relatie met RKCC 2002 Quick scan van proactieve, preventieve en repressieve maatregelen bepalend voor wetslagen van evenement. Context beschrijving evaluatie 2002 Geen kwantitatieve gegevens evenement. Complexiteit van evenement beschreven. SGB0-structuur gekozen. | Gericht op: - Commandostructuur (tactisch niveau) en de operationele diensten – uitvoering. -Beleidsvoorbereiding. Evaluatieteam bestaande uit 3 personen ECCB Evaluatiedoel is niet aangetroffen. uitgangspunten onderzoek – referentiekader CC 2002 context evaluatieonderzoek – "korte voorbereidingsstijd – geringe omvang evaluatieteam. achtergronden en geschiedenis 72e editie van TT-Assen "Lokale gebeurtenis geweest en gebleven" | Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. Verzamelen van data geen beschrijving van gevonden evenmin bronvermelding – " wij hebben geconstateerd" De methode van analyse is niet aangetroffen en ook niet wijze van verwerken van de gegevens   | Verbeterpunten en conclusies in een genoemd. Totaal 14 verbeterpunten: 9 op procesniveau 5 op inhoud Beoordelend inclusief normen en aannames. "(...) kreeg het publiek wat ze wilde, volop aandacht met de gereede kans op escalatie." Geen bewijzen / argumenten gevonden die de teksten onderbouwen. Conclusies en verbeterpunten apart van de teksten / beschrijving – de onderlinge relatie is hierdoor overgelaten aan de lezer.  |
| TT Assen - 2003 - ECCB definitieve versie 1.0 - verslaglegging | Beschrijving aanleiding evaluatieverzoek van de opdrachtgever: Korpschef Doelomschrijving: Evaluer het nieuwe beleid tav. campings, veiligheid in centrum van Assen, multidisciplinaire samenwerking Context Nacht van Assen en publiekevenement TT – centrum en circuit Assen. Geen verdere omschrijving aangetroffen  | Gericht op beleidsuitvoering en samenwerking. Evaluatieteam mmv. Drenthe, Haaglanden, Limburg Zuid, Zeeland en PIOG / ECCB Geen exact evaluatiedoel aangetroffen – nadruk lag op nieuwe bestuurlijke maatregelen. Achtergronden en geschiedenis – eerdere evaluatie in 2002 geweest. De bevindingen hiervan niet aangetroffen.   | Verzamelen van data geen bron aangegeven. "Tevens werd eerder toegestaan risicovol gedrag en materiaal aangepakt c.q. geweerd." het analyseren en het verwerken van de gegevens is niet beschreven.   | Geen verbeterpunten concreet benoemd aangetroffen. Beschrijvend en beoordelend van aard.  |



| Drenthe  | Aanleiding  | Informatie verzamelen   | Uitvoeren   | Verslagleggen - verbeterpunten   |
|--|---|---|---|--|
| TT Assen - 2003 - ECCB definitieve versie 1.0 - evaluatierapport | <p>Beschrijving aanleiding evaluatie</p> <p>verzoek van de opdrachtgever: "Bevoegd gezag politieregio Drenthe dtv. Korpschef"</p> <p>Doelomschrijving: Algemeen beeld van de politionele organisatiestructuur irt. Dutch TT 2003</p> <p>- samenwerking met externen - relatie met RKCC 2002</p> <p>Quick scan van proactieve, preventieve en repressieve maatregelen bepalend voor welslagen van evenement.</p> <p>Context beschrijving evaluatie 2003 en de kanteling "de conclusies uit het evaluatieverslag 2002 (...) uiterst serieus zijn genomen. De operationele diensten en bestuur (...) wil en moet om het evenement een veilige wending te geven (...) verdient in onze ogen alle lof en respect!"</p> | <p>Gericht op beleidsuitvoering en samenwerking.</p> <p>Evaluatieteam mmv. Haaglanden, Zeeland en PIOG / ECCB</p> <p>Geen exact evaluatiedoel</p> <p>aangetroffen - conclusies en aanbevelingen doen - nadruk lag op nieuwe bestuurlijke maatregelen op basis van 2002</p> <p>- uitgangspunten onderzoek-checklist draaiboek - RKCC2002 - geen vergelijking aangetroffen dan ervaringsvergelijking.</p> <p>Achtergronden en geschiedenis Complexiteit evenement.</p> <p>Eerdere evaluaties in 2002 geweest.</p> | <p>Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. Verzamen van data (observaties/ documenten / interviews) zijn niet onderscheiden van de waardering en persoonlijke normering. "Wij ontkomen er niet aan om te vermelden dat TT camping "O" (...) gelet op de omstandigheden in positieve zin opviel."</p> <p>Bronvermelding het analyseren (methode beschreven)</p> <p>Tijdvergelijking met het evaluatieverslag van 2002. (evt. herformuleren onderzoeksvragen)</p> <p>en het verwerken van de gegevens naar sectoren - geen beschrijving hiervan aangetroffen tav. evaluatieonderzoek.</p> | <p>39 verbeterpunten genoemd: 27 op procesniveau 12 op inhoud</p> <p>2 verbeterpunten bevatten 2 afzonderlijke punten.</p> <p>Eenmaal verwijzing naar andere regio voor meer kennis.</p> <p>10 verbeterpunten zijn op anderen dan de politie van toepassing</p> <p>"Definieer wat de maximale capaciteit van een aggregaat mag zijn en leg de "bewijslast" bij de gast. (...) eenvoudig voor handhaving."</p> <p>Beschrijvend / beoordelend lopen door elkaar heen. Daarnaast lijkt het evaluatieteam zelf het controleorgaan "Het is ons niet helder geworden (...) door een vergunninghouder als bedoeld in de wet werden geëxploiteerd."</p> <p>Conclusies: geen bewijzen /argumenten gevonden - teksten van conclusies bevatten aannames zoals "ontkoppeld kamperen (...) hierin kan bijdragen". sluiten gedeeltelijk aan op hetgeen ervoor is weergegeven.</p> <p>Filosofisch van aard "Is hier dan sprake van een voorspelbare overheid?!"</p> |

| Drenthe  | Aanleiding  | Informatie verzamelen  | Uitvoeren | Verslagleggen - verbeterpunten |
|--|---|--|-----------|--------------------------------|
| Leidraad evaluatie Dutch TT 2004 – ECCB – evaluatieopzet | Beschrijving aanleiding evaluatieverzoek van de opdrachtgeverOnderzoeksragen: " is gekozen organisatiestructuur de juiste (...) kijken naar efficiency en effectiviteit?Hoe verloopt de afstemming tussen multidisciplinaire organisatie en eigen kolommen?Welke alternatieven denkbaar?"Deelvragen: doen wijde juiste dingen?Verhouding tussen het operationeel optreden en de voorbereiding in balans?Maken wij ons druk om niets of maken wij ons niet druk genoeg?Maken wij ons druk om de verkeerde dingen?Context – niet aangetroffen | Gericht op voorbereiding en uitvoering – geen org. niveau benoemd.wie betrokken bij evaluatie – evaluatieteam bestaande uit 9 politiemensen, 1 NIBRA, 1 RGF, 1 HVR, 1 HSGHOR en 1 universiteit Utrecht. geconcretiseerde onderzoeksvragen – nevenvragen zijn uitgewerkt. "afgeleide nevenvragen" veronderstellen uitwerking te zijn van de hoofdvragen. Dit verband niet aangetroffen.Evaluatiedoel is " mede gevraagd om een oordeel te geven over" – andere niet aangetroffenuitgangspunten onderzoek zijn niet aangetroffen.Aard en opzet onderzoek – gebruik gemaakt van evaluatieteams- verdeeld naar aandachtsgebied en sector – interviews – "spelen onze eigen observaties en eigen referentiekader een belangrijke rol om de theorie en de praktijk te "wegen".Planning en extra vraagpunten per aandachtgebied / sector verder uitgewerkt.context evaluatieonderzoek – niet vermeld.achtergronden en geschiedenisIn nevenvragen is bij de vraagstelling 1 – 3 – 4 deel van achtergrond / geschiedenis meegenomen. Filosofische inslag van de vragen. |           |                                |

| Gelderland-Midden   | Aanleiding  | Informatie verzamelen  | Uitvoeren  | Verslagleggen - verbeterpunten  |
|---|---|--|--|---|
| Evaluatie van oefening duif Op 22 november 2001 Van overval naar gijzeling Arnhem – 28 mei 2002 | Beschrijving aanleiding evaluatie is niet aangetroffen Doelomschrijving – vat voor verbetering vatbaar is – conclusies en aanbevelingen Context Oefensituatie – Overval op bank die overgaat in een gijzeling. SGB0 – optreden - opschalen  | Niet beschreven waar de evaluatie zich op richt (bedrijfsvoeringfase / organisatie. niveau ) wie betrokken zijn bij evaluatie is niet aangetroffen. achtergronden van het verloop van deze casus is beschreven.  | Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. Gebruikte gegevens alleen draaiboek duidelijk aangegeven Bronvermelding staat niet in verslag. Geen analysemethode beschreven  | 20 leerpunten genoemd – per procesfase / discipline benoemd – ww. 18 op proces- en 2 op inhoudsniveau. 24 conclusies en aanbevelingen – ww. 7 op inhoud en 17 naar procesniveau geschreven Beschrijvend / beoordelend van aard – normen en beoordelen wisselen elkaar af. Conclusies: geen bewijzen /argumenten gevonden Leerpunten sluiten hoofdstuk bepaald optreden af teksten sluiten gedeeltelijk aan op hetgeen ervoor is weergegeven. Voorbeeld: "Als gevolg van de problemen met de informatievoorziening werden gegevens over gestelde deadlines nooit bekend bij AT " (blz11) |
| Bijeenkomst SGB01 evaluatie MKZ-2 en Vogelpest - 14 mei 2003                                    | Beschrijving aanleiding evaluatie is niet aangetroffen Doelomschrijving niet gevonden Context niet gevonden.  | Verslag geeft inzicht in twee thema's "rechtzittingen MKZ en vogelpest" Geen niveau / fase bedrijfsvoering, waarop is geëvalueerd, is benoemd. Betrokken bij evaluatie – 14 personen bij evaluatie aanwezig – functies van de personen is niet aangegeven. Context evaluatieonderzoek – vergadering, achtergronden en geschiedenis – staan niet vermeld  | Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. Verzamelen van data in groepsverband. Bronvermelding niet aangetroffen Wijze van analyseren geen beschrijving aangetroffen.  | 4 aandachtspunten MKZ genoemd: 4 op procesniveau 6 aandachtspunten Vogelpest genoemd: 5 op procesniveau en 1 op inhoudsniveau Verklarend. Conclusies: geen bewijzen /argumenten gevonden. Staccato teksten gefragmenteerd. Aandachtspunten sluiten niet aan bij de teksten ervoor en zijn afzonderlijk hiervan weergegeven. Voorbeeld: "wanverhouding voor wat betreft de vooraf ingestoken energie en uiteindelijke inzet" is niet onderbouw dmv. argumenten of bewijzen.  |
| Multidisciplinair evaluatierapport Brand Didam – 1 en 2 januari 2004 Tiemex Logistics BV        | Beschrijving aanleiding evaluatie voorschrift of wettelijke verplichting / verzoek van de opdrachtgever / externe druk / eigen initiatief Doelomschrijving – leiden tot verbetering van de organisatie en verhoging van de veiligheid. Context Zeer grote brand 1 op 2 januari 2004 | Waar op gericht niveau of bedrijfsvoering wie betrokken bij evaluatie – Hulpverlening Geld. Midden (3) – politie (1) – Gemeenten – (3) – brandweer (2) wat is evaluatiedoel context evaluatieonderzoek – concept hulpverlening Gelderland Midden – uitgangspunt. achtergronden – zijn beschreven. Tijdstippen melding en opschaling. Aantallen ingezette eenheden van verschillende disciplines Verslag van de bestrijdingsactiviteiten Bestuurlijk verslag. Verslagen van verschillende eenheden. | Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. verzamelen van data: Verslag van de bestrijdingsactiviteiten - afzonderlijk en gezamenlijk Bestuurlijk verslag. Verslagen van verschillende eenheden. Bronvermelding niet aangetroffen Analyseren methode – geeft alleen de gebruikte bronnen aan. | Aanbevelingen genoemd alle 12 op procesniveau Beschrijvend en in de conclusies en aanbevelingen beoordelend. Conclusies: argumenten gevonden - teksten sluiten aan op hetgeen ervoor is weergegeven. Samensteller van verslag is benoemd.   |

| Gelderland Zuid                         | Aanleiding  | Informatie verzamelen   | Uitvoeren   | Verslagleggen - verbeterpunten   |
|---|---|---|---|--|
| Evaluatie "Nora" Februari 2004<br>ECCB  | Aanleiding evaluatieverzoek van de opdrachtgever Korpschef Doelomschrijving "goed gedaan, maar hoe kan het nog beter?" Context Ernstig delict - ontvoering Verschillende disciplines nationaal en internationaal werken samen. Openbaar Ministerie - Belgische en Duitse politie - 4 regio's/korpsen. | Waar op gericht niveau of bedrijfsvoering Betrokken bij evaluatie - politie Zuid Holland Zuid (1) - Brabant Noord (1) - ECCB (1) Opdracht: brede zin evalueren - preparatie.- functioneren SGBO- wijze van optreden KCUitgangspunt Referentiekader CCB 2002 en TGO binnen SGBO Context evaluatieonderzoek Gelderland Zuid was volop in ontwikkeling achtergronden en geschiedenis "Uit eigen waarneming en uit meerdere interviews (...) bijzondere korpscultuur. De stad Nijmegen e.o., een studentenstad, kent een cultuur waarbinnen niet of nauwelijks op gezag is gesteld en grote mate van aangemeten vrijheid / zelfstandigheid. Deze cultuurtrekken zijn terug te vinden binnen de organisatie (...) afspiegeling van de (lokale bevolking is." | Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. verzamelen van data dmv. interviews van direct betrokkenen. Feitenrelas is niet af aangetroffen Bronvermelding is in algemene zin aangetroffen - gekoppeld aan de analyse. Analyseren en het verwerken van de gegevens - "De bevindingen zijn een compilatie van feiten en door de geïnterviewden aangereikte informatie, persoonlijke interpretaties en ervaringen. (...) aangevuld met eigen waarnemingen." Pp.4 Quick scan - preparatie SGBO - waarvan geen uitleg is gevonden over wijze van samenstelling / normering. | 7 algemene aanbevelingen op procesniveau. 9 specifieke aanbevelingen - gericht op borging preparatie SGBO irt. TGO - op procesniveau 4 aanbevelingen voor het Openbaar Ministerie. Beoordelend en beschrijvend door elkaar gebruikt. Conclusies: geen bewijzen / argumenten gevonden voor bepaalde constatering of uitspraken "(...) maar op interne sturingsonderdelen wat minder goed gedaan. Nimmer is hierdoor sprake geweest van verhoogde gevaarszetting voor het slachtoffer." "veel van de geïnterviewden gaven zelf aan..." |
| Evaluatiebijeenkomst "Nora" 4 juni 2004 | Geen beschrijving aanleiding evaluatie Doelomschrijving - leermoment  | Verschillende niveau - bedrijfsvoering processen Betrokken: Setting met alle betrokken - algemeen commandanten - Belgische politie tegenwoordiging - andere regio's context evaluatieonderzoek - bijeenkomst met onafhankelijke voorzitter achtergronden en geschiedenis niet benoemd.  | Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. verzamelen van data door gesprekken. Bronvermelding niet aangetroffen. Gegevens zijn omgezet in een verslag zonder naar personen herleidbare uitspraken.  | 15 conclusies / opmerkingen op procesniveau. Verklaarend en beoordelend door elkaar. Conclusies: geen bewijzen / argumenten gevonden - teksten sluiten gedeeltelijk aan op hetgeen ervoor is weergegeven.  |
| Evaluatie SGBO "OHRA" juni 2004         | Beschrijving aanleiding evaluatie verzoek van de opdrachtgever de Korpsleiding Doelomschrijving - leren en verbeteren Context: Ontvoeringszaak - in samenspraak met de beheersdriehoek opgepakt als SGBO  | Gericht op alarmering, informatie en communicatie en rol deelnemers SGBO Betrokken bij evaluatie zijn 20 leden van SGBO en TGO. context evaluatieonderzoek - na afsluiting onderzoek achtergronden en geschiedenis Korte beschrijving van aard en ernst onderzoek.  | Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. Verzamelen van x enquêteformulieren. Vergelijking met eerder evaluatie in soortgelijk ontvoeringszaak 2003. Bronvermelding - niet aangetroffen bij de neergezette teksten het analyseren (methode beschreven) en het verwerken van de gegevens, is niet beschreven.   | 6 verbeterpunten / leermomenten genoemd: 6 op procesniveau Beschrijvend / beoordelend - normeringen en waarderungen al meegenomen in de teksten. Conclusies/ leermomenten geen bewijzen / argumenten gevonden "De aarzeling had voornamelijk betrekking op de nieuwelingen (...)" - teksten sluiten aan op hetgeen ervoor is weergegeven.  |
| Evaluatie SGBO "WIEL" juli 2004         | Beschrijving aanleiding evaluatieverzoek van de opdrachtgever de Korpsleiding Doelomschrijving - leren en verbeteren Context: Ontvoeringszaak - in samenspraak met de beheersdriehoek opgepakt als SGBO   | Gericht op alarmering, informatie en communicatie en rol deelnemers SGBO Betrokken bij evaluatie zijn 15 leden van SGBO en TGO. context evaluatieonderzoek - na afsluiting onderzoek achtergronden en geschiedenis Korte beschrijving van aard en ernst onderzoek.  | Verzamelen van 15 enquêteformulieren = 100% Vergelijking met eerder evaluatie in soortgelijk onderzoek OHRA. Bronvermelding - niet aangetroffen bij de neergezette teksten het analyseren (methode beschreven) en het verwerken van de gegevens, is niet beschreven.  | 8 verbeterpunten / leermomenten genoemd: 6 op procesniveau 2 op inhoud Beschrijvend / beoordelend - normeringen en waarderungen al meegenomen in de teksten. Conclusies/ leermomenten geen bewijzen / argumenten gevonden - teksten sluiten aan op hetgeen ervoor is weergegeven. Voorbeeld: "op een (te) laat tijdstip bij de start betrokken worden."  |

| Utrecht   | Aanleiding   | Informatie verzamelen   | Uitvoeren  | Verslagleggen - verbeterpunten   |
|---|--|---|--|--|
| <p>Voetbalwedstrijd FC Utrecht – ADO Den Haag<br/>13 april 2004</p> | <p>Beschrijving aanleiding evaluatie is niet aangetroffen.<br/>Doelomschrijving is niet aangetroffen<br/>Context – risicowedstrijd wat betreft de supporters van Utrecht en Den Haag</p> | <p>Het evaluatieformulier geeft de verschillende procesfasen van de bedrijfsvoering aan en de verschillende organisatie. niveaus – Staf –uitvoering. Bij de evaluatie zijn betrokken 4 leden van de staf AC – 4 chefs<br/>Geen verdere beschrijving van onderzoeksvragen.<br/>context evaluatieonderzoek Er ligt een algemeen regionaal plan van aanpak volgens welke alle evaluaties SGBO verlopen inclusief een evaluatieformulier. achtergronden en geschiedenis</p> | <p>Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. Verzamelde gegevens komen uit de evaluatieformulieren die de chefs afzonderlijk invullen en bijeenkomst met 8 personen (uit werkwijze algemeen)<br/>De teksten zijn niet voorzien van bronvermeldingen<br/>In het verslag is geen methode beschreven over het analyseren en het verwerken van de gegevens</p> | <p>Verbeterpunten staan in de teksten opgenomen en niet afzonderlijk eruit gelicht, ook al wordt dat wel aangekondigd "aan het einde zijn verbeterpunten geformuleerd met motivatie."<br/>Op de pagina's 2 en 3 van 6 zijn minimaal 17 verbeteringen te tellen, waarvan 16 op procesniveau en 1 op inhoud niveau. In de algemene beschrijving komen hiervan 2 verbeterpunten terug en 1 nieuwe.<br/>Beschrijvend / beoordelen met af en toe open einden in de teksten zoals " Met dien verstande dat voor de fouillering is gekozen voor een andere aanpak." (pag. 2 van 6)<br/>"de aanhoudingsprocedure leverden opnieuw problemen op, hierdoor..." (pag. 3 van 6)<br/>Conclusies: geen bewijzen /argumenten gevonden – staccato teksten.<br/>Voorbeeld: "De coördinatie in relatie tot het mediabeleid zal duidelijker geregeld moeten worden. " (pag. 2van 6)<br/>Verslaglegging geeft kwantitatieve gegevens van het optreden – aantal gewonde – aanhoudingen – voorgeleidingen aan OvJ<br/>En gegevens op ordinaal niveau – de gebruikte variabele G-M-O zijn niet uitgelegd.</p> |

| Noord-Holland-Noord  | Aanleiding   | Informatie verzamelen  | Uitvoeren   | Verlagleggen - verbeterpunten  |
|--|--|--|---|--|
| Externe evaluatie politieoptreden Alkmaar 26 april 1998 Kampioensfeest | Beschrijving aanleiding evaluatieverzoek van de opdrachtgever<br>Doelomschrijving: invulling te geven aan een onafhankelijke evaluatie en intercollegiale toetsing<br>Context: Viering van kampioenschap - ongeregeldeheden met gewonden w.o. politiemensen. | Gericht op: Functioneren van politieorganisatie - voorbereiding - uitvoering en afhandeling. Betrokken: PIOV (nu PIOG) 1 - politie Haaglanden (1) - Amsterdam Amstelland (1) - Rotterdam Rijnmond (1)<br>Evaluatiedoel - weergave van gebeurtenissen - inventarisatie leermomenten functioneren van politieorganisatie - aanbevelingen voor voorbereiding - uitvoering en afhandeling.<br>Context evaluatieonderzoek - eerder een intern evaluatieonderzoek en afronden voor 18 juni 1998. achtergronden en geschiedenis | Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. Lijst opgenomen met de werkwijze van het team waarin het materiaal dat gebruikt is bij de evaluatie is opgesomd. Per product is aangegeven van welke datum het is. Bestaat uit documentenstudie en interviews. De inventarisatie van de aandachtspunten en leermomenten geven de bronnen aan. De beschrijving analyse methode het verwerken van de gegevens is niet aangetroffen.   | 16 verbeterpunten genoemd 15 op procesniveau en 1 op inhoud. Deze leiden tot een 4 aanbevelingen 3 op procesniveau en 1 inhoud. Beschrijvend / verklarend. Conclusies zijn onderbouwd met bewijzen / argumenten - teksten sluiten aan op hetgeen ervoor is weergegeven. (pag.15) "Bij de beslissingen in de voorfase en tijdens de uitvoering is gefixeerd op deëscalatie. Mede daardoor is de politie aan de zijlijn blijven staan en zijn beginnende problemen niet in de kiem gesmoord. Als gevolg daarvan is men voortdurend achter de feiten aangelopen." |
| Evaluatieverslag AZ - Ajax 28 maart 2004 Alkmaar, 10 mei 2004          | Beschrijving aanleiding evaluatie verzoek van de opdrachtgever districtsleiding<br>Doelomschrijving evaluatie verrichten<br>Context<br>Voetbalwedstrijd waarbij supporters voor onrust zorgden - wat uitmondde in tweemaal verzoek tot assistentie collega.  | De evaluatie werkt vanuit een "theoretisch" kader - dit kader is ontwikkeld in het kader van het Referentie CCB 2002. Het kader gaat uit van de verschillende organisatie niveaus die met elkaar verbonden zijn door middel van de "Deming circle". Het evaluatieteam bestaat uit 6 personen.<br>Context evaluatieonderzoek - verbinding met eerder optreden 1998<br>Achtergronden en geschiedenis<br>Achtergronden optreden aangegeven en de reconstructie.   | Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. verzamelen van data - documentenstudie (BPS/ draaiboek/ gesprekken meldkamer - aantekeningen observaties - journaal) - verslagen van evaluatiebijeenkomsten. De verslagen zijn inmiddels vernietigd. Zestien geïnterviewde personen. Bronvermelding in de teksten niet aangetroffen. Methoden van het analyseren en het verwerken van de gegevens is niet aangetroffen. Evaluatie uitkomsten 1998 zijn afgezet ten opzichte van feiten optreden 2004. De conclusie hiervan is verwoord. | 20 aanbevelingen genoemd wv. 16 op procesniveau en 4 op inhoud. Beschrijvend en beoordelend zijn uit elkaar gehouden. Conclusies met bewijzen / argumenten gevonden "boodschappen zijn niet specifiek of voor meerdere uitleg vatbaar (...) hiervan zijn twee voorbeelden te noemen ... (voorbeelden volgen)" pagina 8 - teksten sluiten aan op hetgeen ervoor is weergegeven.   |
| Zaanstreek-Waterland   |  |  |   |  |
| Multidisciplinaire oefening Discostorm                                 | Geen beschrijving aangetroffen wat de reden is van starten evaluatie / evaluatiebijeenkomst / Geen doelformulering   | Evaluatieverslagen van hulpverleningsdiensten  | Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. Evaluatiepunten uit samenvatting: Samenwerking tussen diverse hulpdiensten<br>Voorbereiding<br>planvorming<br>Uitvoering / opschaling   | 13 verbeterpunten genoemd: 13 op procesniveau<br>Conclusies: geen bewijzen / argumenten gevonden - teksten sluiten gedeeltelijk aan op hetgeen ervoor is weergegeven.<br>Voorbeeld: "Wat betreft de samenwerking tussen de diverse hulpdiensten kan gezegd worden dat dit niet optimaal is geweest. Op het laatste moment deden verschillende instanties niet meer mee en werd er veel afgeblazen. Een volgende oefening moet beter voorbereid worden." Verklarend en beoordelend.   |

| Zaanstreek - Waterland  | Aanleiding   | Informatie verzamelen   | Uitvoeren  | Verslagleggen - verbeterpunten  |
|---|--|---|--|---|
| Brand ADMT wees verslagen van ontvangen waarvan één over verloop van de operatie inclusief de verbeterpunten en een verslag van een evaluatiebijeenkomst. | Melding arbeidsongevalOvD-Politie op te schalen en lom. korpsleiding opschaling SGBOGeen beschrijving aangetroffen wat de reden is van starten evaluatie. Evenmin van reden evaluatiebijeenkomst en de verhouding tot het verslag. | Informatie verzameld in een bijeenkomst en in verslag over opschaling / evacuatie/ontruiming / omroepen wijken / veiligheid in de wijk personeel / planning / logistiek / algemene opmerkingen      | Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. Bronvermelding verslaglegging bijeenkomst met:Algemeen CommandantKorpsleidingChef Operatiën 2xChef OndersteuningCommandant recherchebureau CCB.  | Algemeen verslag beschrijvend en beoordelendGeen concrete resultaten aangetroffen42 verbeterpunten genoemd:3 op inhoud39 op procesniveauConclusies: geen bewijzen /argumenten gevonden - teksten sluiten beperkt aan op hetgeen ervoor is weergegeven.Voorbeeld: "De politie heeft op een professionele en effectieve wijze de ontruimde wijk bewaakt. Bij een kennelijk kleine groep bewoners is dit niet goed overgekomen. Met name bij in de nachtelijke uren en bij het vrijgeven van de woonwijk, de volgende ochtend, was volgens burgers geen politie te zien. (..) "Evaluatiebijeenkomst - wijze van verzamelen verbeterpunten niet vermeldGeen concrete resultaten aangetroffen30 verbeterpunten genoemd:2 op inhoud - 28 op procesniveauConclusies: geen bewijzen /argumenten gevonden - teksten sluiten beperkt aan op hetgeen ervoor is weergegeven.Voorbeeld: "De windrichting was bepalend voor het opmaken van de plaatsbepalingen. Verbeterpunten "Bij beleidsvorming de ingewonnen voorspellingen van de windrichtingen beter in de gaten houden zodat goede plaatsbepaling opgemaakt kan worden." |
| VNG-congres 2004  | VNG –congresdagen volgens de GBO structuur Geen beschrijving aangetroffen wat de reden is van het opstarten van de evaluatie   | Gericht op de voorbereiding en de uitvoering - draaiboek en deeldraaiboek vermeld. Analyse tekst gericht op tactisch en operationeel niveau: Geen vermelding van wie de informatie verzameld heeft. | Bron mogelijk bijeenkomst - interview of mondeling verslag - "aanwezig waren: Algemeen Commandant Chef Operatiën Chef Informatie Chef Ondersteuning Commandant Openbare Orde Commandant Verkeer Coördinator CCB "bevestigd door congresleden en VNG – organisatie" | 12 verbeterpunten genoemd: 1 op inhoud 11 op procesniveau. Verklarend en elementen van beoordelen. Conclusies: geen bewijzen /argumenten gevonden - teksten sluiten niet aan op hetgeen ervoor is weergegeven. Voorbeeld: "Inzet van de MCU was perfect, versterkte het imago van de politie."  |

| Kennemerland   | Aanleiding  | Informatie verzamelen   | Uitvoeren   | Verslagleggen - verbeterpunten  |
|--|---|---|---|---|
| <p>Evaluatierapport Mystreerland2003ECBDef.versie 1.0</p>            | <p>Beschrijving aanleiding evaluatie verzoek van de opdrachtgever Districtschef dtv. Portefeuillehouder<br/>CCBDoelomschrijving:<br/>Algemeen beeld van de politionele organisatiestructuur irt. ID&amp;T Mystreerland- link operationele diensten- relatie met RKCC 2002- briefings en overleggen- verkeersperikelenQuick scan ven proactieve, preventieve en repressieve maatregelen bepalend voor welslagen van evenement.ContextBeschrijving g aangetroffen</p> | <p>Niet aangetroffen waar het onderzoek zich op richt.6 personen betrokken bij evaluatie – 3 Amsterdam – 1 student – en 2 ECCBachtergronden en geschiedenisEerste maal op andere locatie georganiseerd.Beschrijving van de complicerende factoren.Beschrijving van de organisatiestructuur.Op verschillende punten gelijke teksten en conclusies aangetroffen: op pagina 5 als bij Delfsail – pagina 5 - "zonder afbreuk te willen doen aan de door (...) ** het verdient aanbeveling te bezien of evenementen (...) door de sGBO geleid dienen te worden."</p> | <p>Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. Alleen draaiboek komt regelmatig voor als bron van de data. Daarnaast heeft het evaluatieteam interviews afgenomen " van een aantal geïnterviewden" Methodiek (bronnen) in teksten verwerkt vb. "uit vergunning"Geen afzonderlijke passage aangetroffen over verzamelen van data (observaties/ documenten)De methode van analyseren en verwerken van de gegevens is niet aangetroffen.</p> | <p>18 verbeterpunten genoemd ww. 16 op procesniveau en 2 op inhoudsniveau. 10 van de aanbevelingen hadden geheel of deels betrekking op de politie. De overige op de organisatie of vergunningverlener. "Het verdient aanbeveling om kramen meer over het park te verspreiden en een stukje van de route af op een grasveld te plaatsen" pag. 19 van 19.Beschrijvend / beoordelend – zonder uitspraken door middel van bewijzen /argumenten te onderbouwen. "Gemakshalve gaan we ervan uit dat de vergunning is verleend voor 40.000 bezoekers (...) wij kregen de stellige indruk dat er naar schatting zeker 60.000 bezoekers aanwezig waren, (...)" 11 van 19.</p> |
| <p>evaluatieverslag Dance Valley 4-8-2001 verslag d.d. 31-8-2001</p> | <p>Beschrijving aanleiding evaluatie is niet gevonden. Evaluatiedoel is niet aangetroffen. Context Dance Valley</p>   | <p>Gericht op de voorbereiding, aanvoer van het verkeer / publiek, het evenement en afvoer van het verkeer / publiek en afhandeling incident. 2 rapporteurs zijn vermeld in het evaluatieverslag Dance Vallet – 4-8-2001 Context evaluatieonderzoek is niet in het verslag aangetroffen</p>   | <p>Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. De verzamelde data zijn resultaten van interne evaluatiebijeenkomsten 9 en 10 aug. 2001 / verslag DC/AC / verslag medewerkers / journaal / bevindingen TC / bevindingen DC<br/>Wijze waarop de gegevens zijn geanalyseerd is niet beschreven - idem het verwerken van de gegevens</p>  | <p>De evaluatie is beschrijvend van aard en verklarend</p>  |



| Amsterdam-Amstelland   | Aanleiding   | Informatie verzamelen   | Uitvoeren  | Verlagleggen - verbeterpunten   |
|--|--|---|--|---|
| Evaluatieverslag GBO Huldiging Ajax landskampioen 2003/2004 d.d. 9 mei 2004                        | Beschrijving aanleiding evaluatie referentiekader 22 Evaluatie en verantwoording Evaluatiedoel - is niet aangetroffen Context Aantal weken kon Ajax kampioen worden - en incident jong Ajax tegen jong Feyenoord.  | Gericht op procesfasen - oordeels- en besluitvorming / opschaling / voorbereiding/ voorbereiding informatiepositie / briefing / uitvoering / afronding Betrokken 1 rapporteur - 2 geïnterviewden Concretisering van onderzoeksvragen is niet aangetroffen Context evaluatieonderzoek - Achtergronden en geschiedenis - competitie aanloop naar bewuste datum is meegenomen / wisseling functionarissen GBO  | Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. Ten aanzien van verzamelen van data 2 interviews aangetroffen - draaiboek - verder geen bronnen getraceerd. het analyseren - methode beschreven en het verwerken van de gegevens   | Conclusies en aanbevelingen genoemd alle 10 op procesniveau Beschrijvend, verklarend en oordelend. Conclusies wisselend met een bewijzen /argumenten gevonden "In principe zou het een leuk feestje worden. Omdat er werd uitgegaan van een wordt case scenario had dit zijn weerslag op het optreden. Merkbaar was de gedrevenheid om in te grijpen bij ongeregeldeheden." Staccato teksten gefragmenteerd. Conclusies en aanbevelingen zijn niet gekoppeld aan eerdere teksten ervoor en zijn afzonderlijk hiervan weergegeven. Bevat soms meer informatie - bijvoorbeeld Palestijnse vlag - eerder benoemd als vlag" |
| Eindverslag evaluatieteam Johan Crujffschaal10 augustus 2003 stadion Amsterdam ArenaPSV-FC Utrecht | Beschrijving aanleiding evaluatie verzoek van de opdrachtgever Chef operatieEvaluatiedoel1. Algemeen:A. zichtbaarheid van het politieoptredenB. Commandostructuur van de politie2. Supportersbegeleiding:- Hoe leggen zij contact?- Hoe verkrijgen zij de juiste informatie?- Hoe is de samenwerking met de overige politie-eenheden3. Samenwerking:4. Hoe gaat men om met de hantering van de afgesproken beleids- en tolerantiegrenzen?ContextNiet expliciet teruggevonden | Betrokken Amsterdam / Amstelland (4) coördinatie / landelijk projectleider referentiekader conflict- en crisisbeheersing / Rotterdam-Rijnmond (1) / Noord-Holland noord (1) / LSOP (1)Concretisering van onderzoeksvragenContext evaluatieonderzoek"Uitgangspunt van deze evaluatie is dat dit grootschalig dan wel bijzonder politieoptreden volgens de geldende procedure voor intern gebruik zal worden geëvalueerd." - chef operatie verwacht een scherpe evaluatie (rapportage | Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. verzamelen van data niet afzonderlijk benoemd in de tekst aangetroffen "wonen briefing bij" en "waarnemingen buiten bestek opdracht."het analyseren (methode beschreven) en het verwerken van de gegevens:"Methode van onderzoek evaluatieteam:Het interne onderzoek met betrekking tot een gedegen evaluatie baseert zich op ervaringen en bevindingen. Het grootste probleem bij dit soort onderzoeken is dat de onderzoeker veel moeite zal moeten doen om objectieve onderzoeksresultaten te presenteren. Aan dit punt is veel aandacht besteed en bevindingen die niet als waardevrij konden worden bevonden zijn dan ook niet in dit verslag opgenomen." | 1 "kleine aanbeveling" op procesniveau.Beschrijvend, verklarend en oordelend."Onder luid gejoel rennen de groepen in de richting van elkaar. Hierbij gooien zij allerlei voorwerpen. In ieder geval valt hierbij één gewonde onder de omstanders. Onbekend is hoeveel gewonden onder de groepen supporters vallen. Door snel optreden van de mobiele eenheid, de bravo 30, die snel een linie vormt tussen de twee groepen wordt erger voorkomen. "   |

| Haaglanden   | Aanleiding   | Informatie verzamelen  | Uitvoeren  | Verslagleggen - verbeterpunten   |
|--|--|--|--|--|
| Plan van aanpak evaluatie staatsbegrafenis ZKH Prins Claus                               | Beschrijving aanleiding evaluatie: SGBO structuur - altijd evaluatie<br>Doelomschrijving: Geformuleerd door AC: volg de voorbereidingen en de uitvoering als beschreven in plan van aanpak evalueren<br>Context: Overlijden ZKH Pirins Claus - aanwezigheid hoogwaardigheidsbekleders - media aandacht | Gericht op Strategisch, tactisch en operationeel niveau - voorbereiding en uitvoering<br>Betrokken bij evaluatie - evaluatieteam - intern / externe collega's - commandanten via evaluatieformulier<br>Evaluatiedoel: samenstellen evaluatieverslag voor AC<br>Geconcretiseerde onderzoeksvragen: volg de voorbereidingen en de uitvoering als beschreven in plan van aanpak evalueren = vaststellen van evaluatiepunten<br>Uitgangspunt - plan van aanpak c.q. evaluatieproces Politie Haaglanden<br>Aandachtspunten: Briefings / uitstraling en tenue - logistiek - verbindingen - crowd control<br>Gebruikte gegevens: Ingevulde enquêteformulieren commandanten - journaal - verslag van bevindingen - planning van evaluatieteam - verslaglegging<br>Context evaluatieonderzoek - enkele dagen voorbereiding - meerdere dagen tijdens opbaren en eenmalig bijzetting<br>Achtergronden en geschiedenis<br>Protocollen CP 100 | -  | -  |
| Hollands Midden  |  |  |  |  |
| EVALUATIE bijeenkomst op 28 april<br>ACTIE 'WISSEL' SGBO inzet d.d. 22 april 2003        | Beschrijving aanleiding evaluatie staat niet aangegeven.<br>Evaluatiedoel terugkoppeling geven tbv. leermomenten en verbeterpunten<br>Context evaluatie SGBO inzet d.d. 22 april 2003 - bijeenkomst  | Gericht op voorbereiding, draaiboek, actie, leermoment/verbeterpunten en borgen<br>Betrokken 11 personen - functies - chef / cdt. en bureau CCB<br>Concretisering van onderzoeksvragen is niet aangetroffen.<br>Context evaluatiebijeenkomst inzet was dmv. evaluatieformulieren reeds beschouwd.  | Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. verzamelen van data - staan niet expliciet vermeldt in verslag, maar bij dossier zaten 7 verslagen / ingevulde enquêteformulieren<br>Methode van analyseren en verwerken van de gegevens is niet beschreven. | 13 verbeterpunten/leermomenten benoemd op procesniveau. Niet beschreven de status van verslag tov. andere documenten. Geen algemeen evaluatieverslag aangetroffen. Staccato teksten - gefragmenteerd - beoordelend.  |
| Rotterdam-Rijnmond   |  |  |  |  |
| Amstelcup finale Feyenoord - FC Utrecht<br>1 juni 2003<br>Voetbalstadion de Kuip<br>ECCB | Beschrijving aanleiding evaluatie opdracht AC SGBO<br>Evaluatiedoel - Evalueren van het alcoholbeleid, het volumebeleid en het verkeersbeleid en indien van toepassing de wijze van uitvoering van bestuurlijke ophouding<br>Context Amstelcup finale Feyenoord - FC Utrecht                           | Voornamelijk uitvoering van beleid<br>Betrokken - korpsleden uit 7 korpsen w.o. RR (1) en PIOG / ECCB<br>Onderzoeksvragen zijn verder niet geconcretiseerd.<br>Context evaluatieonderzoek - team is gedeeltelijk gestart in Utrecht.<br>Achtergronden en geschiedenis niet opgenomen.  | Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. Naast observaties - geen andere bronnen voor data (documenten / interviews) gevonden<br>Methode van analyseren en verwerken van de gegevens  | Geen aandachtspunten genoemd. - Verklaarend. Onder relevante observaties staat uitleg van de beleid en beschrijving van observatie; "Politie heeft actieve rol gespeeld in voorlichting vooraf en handhaving tijdens deze periode"<br>Volumebeleid - "er waren particuliere hondengeleiders ingehuurd voor afzetting i.c.m. politie-eenheden." |

| Zuid-Holland-Zuid  |  | Geen verslagen ingezonden. Wacht op implementatie van landelijke referentie.  |   |   |
|--|--|---|---|---|
| Zeeland  | Aanleiding   | Informatie verzamelen   | Uitvoeren   | Verslagleggen - verbeterpunten  |
| Opening van de WesterscheldetunnelBureau CCB                         | Beschrijving aanleiding evaluatie is niet gevonden. Evaluatiedoel is niet omschreven. Context is niet beschreven in de evaluatie.  | Gericht op voorbereiding, raamdraaiboek en deeldraaiboeken, informatieverstrekking, vergunningverlening, tijdsplanning en bijzonderheden, toegangspasjes, logistiek en verbindingen. Betrokken de AC en "de aanwezige operationele commandanten". De onderzoeksvragen zijn niet geconcretiseerd – evenmin de uitgangspunten   | Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. Niet staat aangegeven waar verzamelde data vandaan komt. De methode van analyseren en het verwerken van de gegevens is niet beschreven. | Bevat 9 aandachtspunten op procesniveau voor de beveiligingsdienst. De eigen aandachtspunten zijn niet expliciet gemaakt. Beschrijvend, verklarend en oordelend. Wisselend beeld tav. de ondersteuning van conclusies met bewijzen /argumenten. "zo werden mensen van de ROG (politie mensen) aanvankelijk tegengehouden door een beveiliger die niet wist dat zij er waren. Een leer voor de volgende keer is het afdoende rekening houden met organisaties die dergelijke zaken verzorgen en daarbij op sommige aspecten andere invullingen geven dan dat de politie zou doen. Aandacht hierbij houden voor het kwaliteitsprobleem en participatie verhogen op veiligheid." Staccato teksten gefragmenteerd "vertrek bussen ging (zoals verwacht) rommelig. Politie heeft op tijd afgebouwd. Rond 18.10 uur is de laatste ronde gemaakt." |
| Evaluatie Techno-Piet 26/27.08.2001 Bureau OO&V d.d. 5 november 2001 | Beschrijving aanleiding evaluatie is niet gevonden – behoudens de tekst "naar aanleiding van het Grootschalig Bijzonder Optreden (..) is een schriftelijke evaluatie gehouden onder de ingezette eenheden." Evaluatiedoel is niet omschreven. Context Niet beschreven. | Gericht op algemene informatie vooraf, taak omschrijving, inzet aan verwachtingen voldeed, werking verbindingen, logistiek, duidelijkheid aanspreekpunt, geconstateerde knelpunten, overige opmerkingen. Betrokken de 14 ingezette eenheden kregen een enquêteformulier waarvan er 12 zijn terugontvangen. Bijzondere omstandigheid is het volgen van de ontruiming door een kaderopleiding van het PIOG. Deze hebben hun eigen evaluatie geschreven ingedeeld naar voorbereiding, briefing, commandovoertuig en totale optreden. De verbeterpunten zijn in de rapportage verwerkt. | Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. Evaluatie kaderopleiding PIOG en 12 enquêteformulieren. De methode van analyseren en het verwerken van de gegevens is niet beschreven.  | Bevat 7 aandachtspunten op procesniveau - verklarend. Staccato teksten gefragmenteerd "zorg dat de ondersteunende diensten bij de commandantenbriefing aanwezig zijn." Geen voorbeeld van enquêteformulier aangetroffen en geen kwantitatieve gegevens.   |

| Midden- en West-Brabant   | Aanleiding   | Informatie verzamelen   | Uitvoeren  | Verslagleggen - verbeterpunten  |
|---|--|---|--|---|
| Evaluatie Gijzelingsoefening DE SPRANGDOO en Divisie Recherche 9 en 18 september 2002 | Beschrijving aanleiding evaluatie is niet aangetroffen. Aangetroffen "...aangeboden aan het hoofd DOO, in zijn hoedanigheid van portefeuillehouder Grootschalig Optreden." Evaluatiedoel is niet aangetroffen. Context Gijzelings oefening met SGBO en justitiële dienst | Gericht op "PLOF model (Personeel, Logistiek/Materieel, Organisatie en Financiën) tevens organisatie van de oefening". Betrokkene bij de evaluatie zijn niet aangetroffen. Geen concretisering van onderzoeksvragen of van uitgangspunten | Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. Alle deelnemers hadden een uur na de oefening een evaluatielijst met vragen op hun E-mail. Uitkomsten van de mondelinge evaluaties en de schriftelijke evaluaties, alsmede de bevindingen van de observatoren en de oefenleiding is in deze evaluatie verwerkt. Geen kwantitatieve gegevens van verzonden en terugontvangen evaluatielijst gevonden. Geen methode van analyseren en het verwerken van de gegevens gevonden | 18 aandachtspunten genoemd ww. 12 op procesniveau en 6 op inhoudsniveau Beschrijvend, verklarend en oordelend. Conclusies zijn niet met bewijzen onderbouwd. "Ervan uitgaande dat een SGBO minimaal 1 maal per jaar dient te oefenen is het opzetten van een databank met oefen scenario's een ondersteuning naar en voor elkaar. In ieder geval zal de organisatie en preparatie van een oefening binnen de regio benoemd dienen te worden."   |
| Evaluatiepunten uit de schriftelijke evaluaties Moerdijk. 17 september 2001           | Beschrijving aanleiding evaluatie is niet aangetroffen. Evaluatiedoel is niet gevonden in de schriftelijke evaluatie Context   | Gericht op voorbereiding - uitvoering - verzorging - algemene opmerking van Justitiële activiteiten en de ME Wie betrokken is bij evaluatie niet aangetroffen. Beschrijving van uitgangspunten niet ontdekt.                              | Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. "aantal mensen heb ik het evaluatieformulier toegestuurd. Hieronder heb ik de bevindingen vermeld" Geen analysemethode beschreven noch de wijze van het verwerken van de gegevens  | Verslaglegging 4 als zodanig aangeduide aandachtspunten gevonden 3 op procesniveau en 1 op inhoudsniveau Beschrijvend, verklarend en oordelend. Conclusies: geen bewijzen /argumenten gevonden. "Onnodige tijdsdruk vanuit SGPO tijdens samenstellen van operationeel draaiboek ME. Organisatie, briefing en algemene voorbereiding gelet op adhoc situatie prima ! Zeer geslaagde en leerzame ME-inzet (leek wel een groots opgezette oefening in samenwerkingsverbanden) In de beleving van de uitvoerende ME-groepen was het dienstverband veel te lang zeker in de lange wachttijd voor aanvang van de daadwerkelijke actie." Staccato teksten gefragmenteerd. Aanbevelingen sluiten niet aan bij de teksten ervoor en zijn afzonderlijk hiervan weergegeven. Voorbeeld: "Aanbeveling: Laten we nog eens nadenken wat de waarde is van een onderzoek op internet zoals in het onderhavige geval, gezien het ontbreken van vervolgspraken naar aanleiding van de gevonden informatie." |

| Midden- en West-Brabant           | Aanleiding   | Informatie verzamelen   | Uitvoeren  | Verslagleggen - verbeterpunten  |
|-----------------------------------|--|---|--|---|
| Evaluatie SGBO-NAC30 januari 2003 | Beschrijving aanleiding evaluatie niet omschreven. Evaluatiedoel niet beschreven. Context Niet aangehaald. | Gericht op fase van Melding - Aankomst - Eerste briefing - Briefingmomenten - Bijstandaanvragen - PlanvormingBetrokken niet expliciet vermeld. Uitgangspunten niet aangegeven. Achtergronden en geschiedenis niet gevonden. | Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. Niet aangegeven welke gegevens zijn gebruikt. Geen omschrijving van de methode evalueren of verwerking gegevens. Bronnen niet vermeld. | 9 afspraken genoemd op procesniveauBeschrijvend, verklarend en oordelend. Conclusies geen bewijzen /argumenten gevonden. Staccato teksten gefragmenteerd. Aandachtspunten sluiten niet aan bij de teksten ervoor en zijn afzonderlijk hiervan weergegeven. Voorbeeld: "T. merkt op, dat de informatie die de medewerkers in de MCU kregen niet optimaal was. Afspraak: De verkenning op straat onder de Chin hangen. De operationele uitvoering hangt meteen onder de verbindingsman. Goed verbindingsschema maken. Goed organiseren van de functie op straat door de medewerkers een heldere opdracht te geven." |

| Brabant-Noord   | Aanleiding  | Informatie verzamelen  | Uitvoeren  | Verslagleggen - verbeterpunten   |
|---|---|--|--|--|
| Evaluatie Den Bosch - Ajax<br>19 april 2000   | Beschrijving aanleiding evaluatie verzoek van de opdrachtgever Hoofd Executieve dienst. Evaluatiedoel – theorie toetsen aan de praktijk Context is niet beschreven  | De evaluatie richt zich op de volgende aspecten materieel, briefing, tactiek, communicatie en beleid / GPO. Betrokken bij de evaluatie is een groep ME commandanten in opleiding. Concretisering van onderzoeksvragen is niet benoemd. Het uitgangspunt is de theorie – deze is niet benoemd in het evaluatieverslag. Achtergronden en geschiedenis Het opmaken van het verslag is vertraagd door de ramp in Enschede (noot: 13-5-2000)  | Geen plan van aanpak voor de evaluatie aangetroffen. Niet is aangegeven waar de beschreven data / conclusies vandaan komen bron - observatie/document/interviews Geen methode beschreven voor het analyseren en het verwerken van de gegevens  | 24 aandachtspunten verdeeld over 5 velden - op procesniveau Beschrijvend en indirect oordelend. Voor de aandachtspunten geen bewijzen /argumenten gevonden. Vb."Positie voertuigen. De motoren reden op plaatsen waar zij direct kwetsbaar waren." en "De briefing ME boven in het hoofdbureau. Veel te kort en geen aandacht voor de medewerkers ME." (pagina 1) Staccato teksten gefragmenteerd.   |
| Evaluatiebijeenkomst Opendagen Vliegbasis Volkeld.d. 22 juni 2004Dienst Executieve ondersteuning    | Beschrijving aanleiding evaluatie is niet beschreven.Geen evaluatiedoel aangetroffen.Context Opendagen Volkeld  | Gericht op verkeer - communicatie - logistiek/ondersteuning - personeel – leiding – justitieel – secretariële ondersteuning – draaiboek.Onderverdeelt naar voorbereiding – tijdens open dagen – afbouw/nazorgDaarnaast is een enquêteformulier gebruikt met vragen over o.a. informatie dienstplanning – briefing – zinvol werkrecreatiemogelijkheden.Betrokken werkgroepleden – ingezette medewerkersGeen geconcretiseerde onderzoeksvragen ofuitgangspunten aangetroffen.Context evaluatieonderzoek en achtergronden en geschiedenis zijn niet gevonden.   | Geen plan van aanpak evaluaties aangetroffen.Verzamelen van data 83 enquêteformulieren ingeleverd – bijeenkomst met 19 personen – andere bronnen niet vermeld irt. Evaluatie. Wel: (6 van 9) "Alle gegevens – draaiboeken, journaals en evaluatierapporten op CD – branden."de methode van analyseren en verwerken van de gegevens is niet beschreven.   | 43 verbeterpunten genoemd op procesniveauBeschrijvend en oordelend.Verbetterpunten geen bewijzen /argumenten gevonden. Verbeterpunten sluiten niet aan bij de teksten ervoor en zijn afzonderlijk hiervan weergegeven.5 van 9: "Secretariële ondersteuning voorbereiding – verloop/ samenwerking – goed. Verbeterpunten ondersteuning in vroeg stadium betrekken bij de voorbereidingen."5 van 9: "Kwaliteit van personeel blijft belangrijk ook bij inzet van vrijwilligers en stagiaires." – deze komen in het gedeelte erboven niet voor.Staccato teksten gefragmenteerd. |
| Evaluatie Millennium Brabant-Noord Strategische driehoek d.d. 9 -2 -2000 Centrale Executieve Dienst | Beschrijving aanleiding is niet gevonden in het verslag. Evaluatiedoel "analyseert en evalueert met het doel om in de toekomst te verbeteren." Context "Ondanks sombere scenario's vooraf zijn er immers, noch in technische noch in operationele zin, noemenswaardige problemen opgetreden." | Gericht op verzamelen van data 503 geretourneerde enquêteformulieren van korpsleden en evaluatiebijeenkomsten met operationeel commandanten – leden SGBO en Millenniumplatform Geen methode beschreven van het analyseren en het verwerken van de gegevens Evenmin de verwerking van de enquêteformulieren. "Knelpunt in de voorbereiding bleek onvolledig of te late informatievoorziening aan de medewerkers; maar liefst 20,5% werd niet naar wens geïnformeerd." Dit is een optelsom van "de informatie bereikte mij – "te laat" en "onvolledig" uit bovenstaande tabel. Pag. 7 van 9. Samenvatting sluit niet aan bij de tabel pag. 7 van 9.Voorbeeld " De briefing was: Niet gebrieft 41,6%" Niet teruggevonden in de samenvatting." | 9 verbetervoorstellen genoemd - ww. 8 op procesniveau – 1 inhoudsniveau Beschrijvend, verklarend en oordelend. " Dit leidde uiteindelijk ..." Conclusies wisselend wel/niet bewijzen /argumenten gevonden. Samenvatting verbetervoorstellen staan los van de teksten en daardoor naar bewijzen en argumenten moeilijk herleidbaar. Kwantitatieve gegevens gebruikt tab. enquêteformulieren en financiële verantwoording. |  |

| Brabant-Zuid-Oost  | Aanleiding   | Informatie verzamelen  | Uitvoeren  | Verslagleggen - verbeterpunten   |
|--|--|--|--|--|
| Evaluatieverslag van Monodisciplinaire oefening 11 mei 2004 - 21 mei 2004 - Executieve Ondersteuning | Geen beschrijving aanleiding evaluatie. Evaluatiedoel niet omschreven. Context 4 oefendoelen - toetsen van reactie op alarmering- onderlinge communicatie / samenwerking- aandacht veiligheid medewerkers/ bevolking- opstellen verkeerscirculatieplan   | Gericht op operationeel team / Commando Ramp Terrein. Betrokken "aanwezig OT 1 - Cort 1 / OT 3 - Cort 3 / Actiecentrum 1 - Cort 2." Pag. 1 Concretisering van onderzoeksvragen niet gevonden, evenmin context evaluatieonderzoek of de uitgangspunten Achtergronden en geschiedenis niet aangehaald. | Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. Niet aangegeven waar de data uit het verslag vandaan zijn gekomen / bronnen - info dragers Analyse methode en wijze verwerken van de gegevens niet ontdekt.  | 10 verbeterpunten genoemd op procesniveau Beschrijvend, verklarend en oordelend. Conclusies geen bewijzen / argumenten gevonden - Cort 1 heeft 1 secretaris. Deze houdt journaal en sitraps bij. Dit is teveel voor 1 secretaris, dit onderstreept het belang van twee secretarissen." pag. 2 van 4 Gesignaleerde problemen sluiten niet aan bij de teksten van verbeterpunten. "Intern informatieverlies - miscommunicatie in cort voertuig - (verbeterpunt) berichtennotitieblok. "Verbeterpunten zijn gelijk gekoppeld aan persoon die deze regelt en tijdlijn. pag 3 van 4   |
| Evaluatie Telefoonstoring - Regio Zuidoost-Brabant 25 november 2003 Definitieve versie 3 maart 2004  | Beschrijving aanleiding evaluatie eerste keer dat GRIP 4 werd afgekondigd sinds de invoering van het GRIP-systeem per 1 september 2003 is besloten om een evaluatie te houden. Evaluatiedoel reconstructie van de opschaling - niet inhoudelijk telefoonstoring. Context Telefoonstoring - opschaling naar GRIP 4.   | Gericht op wijze van opschaling en dus het hanteren van de GRIP structuur Betrokken Concretisering van onderzoeksvragen - niet gevonden Context evaluatieonderzoek - uitgangspunten - staan niet expliciet vermeldt.   | Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. Niet beschreven op welke wijze de data is verzameld. het analyseren (methode beschreven) en het verwerken van de gegevens : een reconstructie van de opschaling, waarna vervolgens een analyse plaats vindt van de feiten en tot slot conclusies en aanbevelingen - pag. 7.    | 4 aanbevelingen opgenoemd op procesniveau Beschrijvend en verklarend. Conclusies met argumenten gevonden. Aandachtspunten sluiten aan bij de teksten ervoor en zijn afzonderlijk hiervan weergegeven. Voorbeelden pagina 11: "Nadat de keuze was gemaakt voor opschaling tot GRIP 4 is op diverse plaatsen niet volledig gealarmeerd (...) verschillende functies niet opgeroepen (...) het niet nodig vonden (...) Aanbeveling 2: (...) conform de hierover gemaakte afspraak elke functie van dat GRIP-niveau gealarmeerd te worden."  |
| Evaluatierapport - Ongeval LPG-tankwagens Eindhoven 14 juni 2003 Regio Zuidoost-Brabant              | Beschrijving aanleiding evaluatie verzoek van de opdrachtgever - voorzitter van Bestuurlijke Commissie Evaluatie Bijzondere Incidenten - werkgroep iov. Veiligheidsbureau geformeerd. pag. 2 Evaluatiedoel - "lering te trekken uit uitgevoerde inzetten en de kwaliteit van de hulpverlening in de regio BZO verder te verhogen." Pag. 2 Context LPG tankauto op A2 - Randweg Eindhoven | Gericht op politie / brandweer / GHOR - alarmeren - functioneren - voorlichting - evacueren - meldkamer - incidentbestrijding en verkeersafwikkeling. Betrokken politie (2), brandweer 1 en GHOR 1. Uitgangspunten niet benoemd. Achtergronden en geschiedenis                                       | Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. Diverse interviews gehouden en verslagen bekeken van de betrokken hulpverleners - gericht op 7 onderwerpen. Evaluatie uitgevoerd door 3 civiele hulpverleningsdiensten ism. Rijkswaterstaat. Beschrijven van het analyseren en het verwerken van de gegevens is niet gevonden. | 18 aanbevelingen genoemd ww. 17 op procesniveau en 1 inhoudsniveau Beschrijvend, verklarend en oordelend. Conclusies zijn niet verbonden met bewijzen / argumenten vb. " Na melding van het ongeval is er conform de standaard..." blz. 8 Aanbevelingen sluiten niet aan bij de teksten ervoor en zijn afzonderlijk hiervan weergegeven. Voorbeeld: "Onderzoek naar de huidige procedure "inzet tankwagens met gevaarlijke stoffen" en deze eventueel aanpassen". Pag. 8 / pag. 7 "Verantwoordelijkheid van verzorging voor gestrande automobilisten in een file buiten het evacuatiegebied is bij alle disciplines onduidelijk." - daarvoor was laat op gang gekomen - gebaseerd op ad-hoc beslissingen." |

| Brabant-Zuid-Oost   | Aanleiding  | Informatie verzamelen  | Uitvoeren   | Verslagleggen verbeterpunten   |
|---|---|--|---|--|
| Evaluatie maatregelen vogelpest 2003  | Beschrijving aanleiding evaluatie ontbreekt. leermomenten die voor de politie van belang zijn.<br>Context<br>Periode maart 2003 t/m juni 2003   | Gericht op Deel I: operationele uitvoering – informatie – verbindingen – bijstand. Deel II: strategie en tactiek-actiecentrum – logistiek<br>Wie betrokken is bij de evaluatie is niet omschreven.<br>Concretisering van onderzoeksvragen is niet gegeven<br>Context evaluatieonderzoek / uitgangspunten – meer gericht op wat verbeterd kan worden dan op wat is goed gegaan<br>Achtergronden en geschiedenis<br>Massieve bewaking van de A67 – hectische periode | Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. Niet beschreven waar de data vandaan komt. het analyseren en het verwerken van de gegevens zijn niet beschreven.  | 27 conclusies genoemd 26 op procesniveau en 1 op inhoudsniveau<br>Beoordelend.<br>Voor de goede conclusies geen bewijzen /argumenten gevonden. "aan de uitvoerende werd soms veel te veel informatie verstrekt. Beheer op de middelen was onvoldoende geborgd. Daardoor zijn een aantal verkeersvesten en lampen niet op de afdeling van levering teruggekomen." (voorblad niet genummerd) Die werd overvoerd met regelingen etc."<br>Staccato teksten gefragmenteerd. |
| Limburg-Noord   |   |  |   |  |
| Evaluatieverslag politieele aanpak beëindiging housepartyBergen – 31 augustus op 1 september 2002Conceptversie 2002-09-10 14.00 uur | Beschrijving aanleiding evaluatie wettelijke verplichting verzoek van de opdrachtgever AC – SGB0.Evaluatiedoel interne bezinning op de processen en procedures die tijdens de inzet zijn gehanteerd.Context" de wijze waarop politie Limburg is geconfronteerd met het ontstaan van een houseparty" | Gericht op niveau de tactische en operationele aanpak van de beëindiging.Betrokkenen zijn niet beschreven.Concretisering van onderzoeksvragen niet aangetroffen.Context evaluatieonderzoek en uitgangspunten zijn niet weergegeven – wel staat vermeld:"Niet door de politie gekozen alternatieven" per punt. Blz. 3 - 5 – 6.  | Feitenrelas – besluitvorming – voorbereiding – ontruiming"inhoud (...) geeft een samenvatting van het evaluatieoverleg ven Staf GBO pop vrijdag 5 september jl."Bronnen – verslagen beleidsteam – noodverordeningen – Beleidsverslag gemeente Bergen – overleg SGB0 d.d. 5 september 2002 – evaluatierapporten - blz. 7.het analyseren en het verwerken van de gegevens zijn niet beschreven. | 11 aanbevelingen genoemd op procesniveau.Beschrijvend en oordelend.Conclusies geen bewijzen /argumenten gevonden. Aandachtspunten sluiten niet aan bij de teksten ervoor en zijn afzonderlijk hiervan weergegeven.Voorbeeld: "Zes aanhoudingen zijn verricht (...) Hieruit blijkt dat voor de aanhoudingen geen zogenaamde aanhoudingskaarten zijn vervaardigd, waardoor de aanhoudende eenheden belast worden met onnodige administratieve zorg."                     |



| Limburg-Zuid  | Aanleiding  | Informatie verzamelen  | Uitvoeren  | Verlagleggen - verbeterpunten   |
|---|---|--|--|---|
| OVSE conferentie 2003 Maastricht Versie 01 concept ECCB               | Beschrijving aanleiding evaluatie verzoek van de opdrachtgever<br>Evaluatiedoel Het in algemene zin evalueren van de politionele voorbereidingen, politimaatregelen en inzet rond de OVSE top in Maastricht, enerzijds gericht op het acteren van de politieregio en anderzijds gericht op de spin off naar het voorzitterschap van Nederland van de Europese Unie 2004.<br>Context<br>OVSE - en in toekomst voorzitterschap EU | Gericht op samenwerking - interne organisatie irt. evenement - stelsel van bewaken en beveiligen - uitvoeren bijz. taken explosieve verkenning - RKCCB 2002 - relatie met NIC<br>Betrokken 15 personen bestaand evaluatieteam - Rotterdam (4), Haaglanden (3) - Amsterdam (2) - Hollands Midden (2) - Limburg Zuid (2) - ECCB (2).<br>Concretisering van onderzoeksvragen<br>Achtergronden - context evaluatieonderzoek - complexiteit van het "event" - doelstellingen van het politieoptreden.<br>Niet vermeld wat uitgangspunten zijn - "Teneinde zich op een effectieve en efficiënte manier te kunnen prepareren op de komst (...) zich al in een vroeg stadium..." | Desk- en veldresearch. gebruikte gegevens - draaiboeken - stelselnota "bewaken en beveiligen" - RKCCB 2002.<br>Veldresearch interviews en observatie.<br>Aard en opzet onderzoek is niet gevonden.<br>Methode van analyseren en het verwerken van de gegevens niet aangetroffen. | 33 aandachtspunten / aanbevelingen genoemd 27 op procesniveau<br>1 resultaatniveau (annuleringskosten) en 5 inhoudsniveau<br>Beschrijvend, verklarend en oordelend.<br>Niet in alle gevallen bewijzen /argumenten gevonden voor de aandachtspunten of conclusies<br>" Er wordt vaak, ten onrechte, uitgegaan van het feit dat bepaalde functionarissen beschikken over een GSM, waardoor men vervolgens geen portofoon toekent." 19 -23<br>Aandachtspunten sluiten aan bij de teksten ervoor en zijn afzonderlijk hiervan weergegeven.<br>Als ... dan redenaties " De vraag is of dat ook het geval..." pag.15<br>Bronnen gekoppeld aan uitspraken op verschillende punten " Uit interview bleek - in draaiboek." 16-23 |
| Evaluatierapport van de algemeen commandant OVSE d. 8 april 2004 SGBO | Beschrijving aanleiding evaluatie is niet expliciet gevonden.<br>Evaluatiedoel "naast de respectievelijke operationele evaluaties en een evaluatierapport van het landelijk evaluatieteam, lijkt het gerechtvaardigd om ook een terugblik te geven door de ogen van de AC.<br>Context Beschreven staat wat de doelstelling van de veiligheidsmaatregelen was.   | Gericht op beveiligingsmaatregelen - samenwerking met NCC en Buitenlandse Zaken - planning - accrediteren en screenen - beveiligen en bewaken - financiën - communicatie - vervoer delegaties.<br>Betrokkenen bij evaluatie is niet aangegeven.<br>Concretisering van onderzoeksvragen en uitgangspunten, behoudens "door de ogen van de AC", zijn niet aangetroffen.  | aard en opzet onderzoek niet aangegeven. gebruikte gegevens. / verzamelen van data staat niet benoemd. Geen methode beschreven van analyseren en het verwerken van de gegevens   | 15 adviezen genoemd op procesniveau<br>Beschrijvend, verklarend en oordelend.<br>Conclusies zijn niet consequent onderbouwd met argumenten. Voorbeeld: " Hoewel achteraf de zaken goed zijn gegaan is met de beperkte ME bijstand voor de openbare ordeverstoringen toch wel enig risico gelopen." P. 4-16<br>Aandachtspunten sluiten aan bij de teksten ervoor en zijn afzonderlijk hiervan weergegeven.   |

| Flevoland  | Aanleiding   | Informatie verzamelen   | Uitvoeren   | Verlagleggen - verbeterpunten  |
|--|--|---|---|--|
| Evaluatie ontploffing Binnendijk Flevoland GRIP 2 Januari 2004 | Beschrijving aanleiding evaluatie: verzoek van de opdrachtgever = Districtchef Noord<br>Doelomschrijving – met name de beleidsmatige afhandeling. Context Ontploffing binnendijk. De evaluatie geeft een omschrijving van de situatie.       | Waar op gericht niveau of bedrijfsvoering – niet expliciet benoemd<br>Niet aangegeven wie betrokken is bij evaluatie achtergronden en geschiedenis<br>Verskil van inzicht over GRIP – niveau<br>Feitenrelaas aangegeven – chronologische opbouw.  | Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. Geen aanwijzing aangetroffen ten aanzien van de gebruikte bronnen / data. Methode analyseren en het verwerken van de gegevens niet beschreven.                        | 5 verbeterpunten genoemd op procesniveau.<br>Beschrijvend / verklarend.<br>Conclusies: geen bewijzen /argumenten gevonden - teksten sluiten aan op hetgeen ervoor is weergegeven.  |
| Evaluatie Euroconversie SGBO December 2001 – januari 2002 ECCB | Beschrijving aanleiding evaluatie verzoek van de opdrachtgever AC - SGBO<br>Doelomschrijving – functioneren van commando structuur<br>specifieke punten - Functioneren van verschillende chef / commandant functies<br>Context Euroconversie | Gericht op tactisch niveau<br>Door 4 personen van ECCB<br>Doel – bevindingen rapporteren aan AC – gehele evaluatie aan einde – kwaliteit draaiboek meegenomen<br>context evaluatieonderzoek – geringe bezetting leidt tot beperking van evaluatie<br>Beschrijving van de ruimten, communicatiemiddelen en de bezetting<br>achtergronden en geschiedenis<br>geen informatie over aangetroffen. | Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. Verzamelen van data door observaties/ draaiboek<br>Bronvermelding<br>het analyseren en het verwerken van de gegevens niet beschreven.                                 | 1 verbeterpunten genoemd op inhoudsniveau<br>Beschrijvend / filosofisch.<br>"hebben wij niet alle staven kunnen observeren en ook hebben wij niet kunnen zien hoe zij onder hectische omstandigheden zouden hebben gefunctioneerd."  |
| Evaluatie politie Brand Smedingshuis dd. 120103                | Beschrijving aanleiding evaluatie<br>Is niet gevonden.<br>Doelomschrijving – is niet aangetroffen<br>Context<br>Brand in kantoorgebouw van Ministerie van Verkeer en Waterstaat.   | Evaluatie richt zich op verschillende betrokken functies – zoals Chef van dienst (nacht / ochtend) meldkamer<br>Evaluatiedoel is niet verder verduidelijkt<br>context evaluatieonderzoek achtergronden en geschiedenis  | Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. verzamelen door bijeenkomst met 12 personen<br>Bronvermelding in verdere teksten niet aangetroffen<br>Geen methode van analyse of verwerken van de data aangetroffen. | 13 aanbevelingen aangetroffen -<br>11 op procesniveau<br>2 op inhoudsniveau<br>Beschrijvend / beoordelend – en verklarend<br>Conclusies: beperkt bewijzen /argumenten gevonden - teksten sluiten gedeeltelijk aan op hetgeen ervoor is weergegeven.<br>"ME bleef langer dan strikt nodig in dienst doordat de (tweede lading) hekken laat arriveerde." Geen onderbouwing – algemene waarde oordelen. blz.2 |
| Evaluatie politieMistongeval A6Maart 2003                      | Beschrijving aanleiding evaluatie<br>is niet gevonden.<br>Doelomschrijving – is niet aangetroffen<br>ContextVerkeerso ngeval in de mist met ca. 40 voertuigen  | Niet vermeldt wie, welke gegevens, waar en met welk doel heeft verzameld.   | Geen weergave aangetroffen van de geplande aanpak van de evaluatie. Beschrijving van de situatie – niet aangegeven waar gegevens vandaan komen<br>Geen methode van analyse of verwerken van de data aangetroffen.                         | 12 leer/aandachtpunten – multidisciplinair en 13 leer/aandachtpunten – politie allen op procesniveau.<br>Beschrijvend / beoordelend – en verklarend<br>Conclusies: beperkt bewijzen /argumenten gevonden - teksten sluiten beperkt aan / afzonderlijk weergegeven.   |

| Korps Landelijke Politiediensten  | Aanleiding  | Informatie verzamelen  | Uitvoeren   | Verslagleggen - verbeterpunten   |
|---|---|--|---|--|
| <p>Evaluatie SGBO CP100/30-3-2004 Document Bureau Conflict- en Crisisbeheersing 25 mei 2004</p> | <p>Beschrijving aanleiding evaluatie verzoek van de opdrachtgever AC. Evaluatiedoel niet gevonden. Context – Bijzetting van H.M. Koningin Juliana – protocol CP 100</p> | <p>Gericht op voorbereiding- en uitvoeringsfase<br/>Betrokkenen bij evaluatie zijn niet concreet aangegeven.<br/>Concretisering van onderzoeksvragen is niet aangetroffen.<br/>Context evaluatieonderzoek<br/>Uitgangspunten – korte schriftelijke evaluatie - verder de mogelijkheid hebben aandacht- en verbeterpunten aan te geven – min mogelijk belasten van de diensten – aan laten sluiten bij eerdere evaluaties van verschillende SGBO's<br/>Achtergronden en geschiedenis staat niets vermeld.</p> | <p>Verzamelde van data is afkomstig van vragenformulier. aard en opzet onderzoek – “om de diensten zo min mogelijk te belasten met een dergelijk vragenformulier is ervoor gekozen om middels twee tabellen, met daarin leer- en verbeterpunten en een kwaliteitsscore, gegevens te verzamelen.” Tabellen sluit aan bij eerdere evaluaties. “Aantal onderwerpen opgenomen waarbij middels vrije tekst aandacht- en verbeterpunten kunnen worden aangegeven.” Pag. 2-7.<br/>gebruikte gegevens. het analyseren (methode beschreven)<br/>(evt. herformuleren onderzoeksvragen) en het verwerken van de gegevens</p> | <p>3 aandachts- en verbeterpunten op procesniveau genoemd en haalt het rapport 4 verbeterpunten uit de evaluatie van het facilitair bedrijf aan op procesniveau<br/>Verklarend en oordelend. De aandachts- en verbeterpunten zijn niet onderbouwd met bewijzen /argumenten. Vb:“Het bureau communicatie dient eerder en sneller in te spelen op het verzoek...”<br/>Het verslag laat grafieken zien waarin de scores, verdeeld in goed, redelijk, matig en slecht, zijn verwerkt voor 13 onderwerpen c.q. onderdelen. Onderdelen zijn onder meer afstemming intern en extern, taakverdeling, informatie en faciliteiten.</p> |



|                      | Voorbereiding |   |             |     |                |                     | Uitvoeren   |        |   |                                   | Verslag | Uitkomsten |    |    |   |                                       |                    |     |   |  |  |
|----------------------|---------------|---|-------------|-----|----------------|---------------------|---|--------|---|-----------------------------------|---------|------------|----|----|---|---------------------------------------|--------------------|-----|---|--|--|
|                      | Organisatie   |   | Evaluatoren |     | Verantwoording |                     | Verzamelen / analyseren   |        |   |                                   |         |            |    |    |   |                                       |                    |     |   |  |  |
| Twente               | N             | N | 1           | -   | N              | N                   | Eigenaar verschillt per opdracht - uiteindelijk KC overal eigenaar van. | 2      | N | J                                 | J       | S-T-O      | N  | N3 | ≠ | 4                                     | AC                 | J   | 5   | 5  | <ol style="list-style-type: none"> <li>Eigenaar verschillt per opdracht - uiteindelijk KC overal eigenaar van.</li> <li>Bevoegdheden - hangen sterk samen met - grote / impact - tijdspad en van bestaande bevoegdheden veel maatwerk.</li> <li>Geen normen geformuleerd. Wel nadenken over de vraag kan het op andere wijze dan de ME inzetten - schaarsste capaciteit. Impact en grote incident en daaraan verbonden maatschappelijk / politieke onrust.</li> <li>Redactie - opdrachtnemer iom. opdrachtgever. Ondersteuning hierbij is mogelijk vanuit communicatie.</li> <li>Neergelegd in de lijn. Registratie in RMT / DMT - opdracht voor uitvoering naar de afdelingschef. Afdeling control volgt de voortgang.</li> </ol> |
| Gelderland-Midden    | N             | 1 | AC          | N   | N2             | Algemeen Commandant | CCB   | N      | E | Intern                            | S-T-O   |            |    |    | = | Evaluator schrijft zelf het verslag.  | KC                 | RMO | RMO   | <ol style="list-style-type: none"> <li>Bezig multi-disciplinair evaluatie te beschrijven. Aanwezig format voor multidisciplinair evaluatierapport.</li> <li>Auditen van processen naar elkaar</li> </ol> |  |
| Utrecht              | N             | J | AC          | 1   | 1              | N4                  | AC - specifiek / coördinator staf - algemeen                            | CCB    | 2 | Intern, afhankelijk evaluatieteam | T-O3    | N4         | N  |    | = | N4                                    | AC                 | -   | CCB   | CCB  | <ol style="list-style-type: none"> <li>Coördinator staf - altijd vaste evaluator.</li> <li>Normale gezagsverhoudingen tellen binnen en buiten SGBO</li> <li>Beleidsteam evalueert wel, maar niet op papier.</li> <li>Evaluator werkt solo. Verhalende stijl tot formulier als format gebruiken. Methode kan zelf evolueren door voortschrijdend inzicht in de materie.</li> </ol>  |
| Noord-Holland-Noord  | N             | N | 1           | 1   | N2             | N                   | Opdrachtgever   | CCB    | E | Intern                            | S-T-O   | N          | N3 |    | = | Evaluator schrijft zelf het verslag.  | 1                  | 1   | CCB   | CCB  | <ol style="list-style-type: none"> <li>Opdrachtgever - eigenaar, kan Algemeen Commandant of districtschef zijn.</li> <li>Objectief, dus geen betrokkene. Verstand van zaken.</li> <li>Tegenover de reconstructie behoort een theorie te staan</li> </ol>   |
| Amsterdam-Amstelland | N             | N | AC          | OOV | N              | N                   | Algemeen Commandant   | OOV    | N | Intern                            | T-O     | N          | N  |    | = | Evaluator schrijft het verslag iom.AC | AC                 | OOV | OOV   | <ol style="list-style-type: none"> <li>Evaluatie gaat bij het draaiboek in het archief</li> <li>Verantwoording via de Algemeen Commandant naar de burgemeester</li> </ol>                                |  |
| Haaglanden           | N1            | J | AC          | CCB | J              | N                   | Algemeen Commandant   | bc GBO | J | Intern                            | S-T-O   | N          | N  |    | ≠ | Cdt. evaluatie iom. AC                | Afhankelijk niveau |     | <ol style="list-style-type: none"> <li>Er is geen visie op evalueren. Het doel van evalueren is omschreven in "Evaluatieproces GPO Politie Haaglanden - versie 3".</li> </ol> |  |  |
| Rotterdam-Rijnmond   | N             | N | CCB         | CCB | N              | N                   | CCB   | CCB    | N | Intern                            | T-O     | N          | N  |    | ≠ | CCB                                   | 1.                 |     | <ol style="list-style-type: none"> <li>In principe CCB afhankelijk zwaarte verbetering.</li> </ol>  |  |  |

|                    | Voorzorg    |   |           |   |                |   | Uitvoeren              |     |   | Verslag |      | Uitkomsten |   |   |   |   |             |   |   |    |     |   |
|--------------------|-------------|---|-----------|---|----------------|---|------------------------|-----|---|---------|------|------------|---|---|---|---|-------------|---|---|----|-----|---|
|                    | Organisatie |   | Evaluatie |   | Verantwoording |   | Verzenden / analyseren |     |   |         |      |            |   |   |   |   |             |   |   |    |     |   |
| Besluit            | N           | N | N         | N | N              | N | AC1                    | FRS | N | E       | Item | CS-01      | N | N | N | = | Beknopt     | N | N | PO | COB | 1. Formuleren van een besluit<br>2. Besluit uitvoeren   |
| Waken en Waakzamen | N           | N | N         | N | N              | N | Algemeen Commandant    | COB | N | E       | Item | CS-01      | N | N | N | = | COB         | 1 | 1 | 1  | 1   | 1. Besluit uitvoeren van nieuw-incident in NL-komen<br>2. Besluit uitvoeren van nieuw-incident                                |
| Besluit nemen      | N           | N | N         | N | N              | N | CAW                    |     | N | E       | Item | 1          | N | N | N | = | CAW         | 1 | 1 | 1  | 1   | 1. Besluit uitvoeren van nieuw-incident<br>2. Besluit uitvoeren van nieuw-incident<br>3. Besluit uitvoeren van nieuw-incident |
| Waken en Waakzamen | N           | N | N         | N | N              | N | CAW                    |     | N | E       | Item | CS-01      | N | N | N | = | CAW         | N | N | N  | N   | 1. Besluit uitvoeren van nieuw-incident   |
| Waken en Waakzamen | N           | N | N         | N | N              | N | Algemeen Commandant    |     | N | E       | Item | CS-01      | N | N | N | = | COB         | N | N | N  | N   |   |
| Besluit            | N           | N | N         | N | N              | N | Aankomst van omvang    |     | N | E       | Item | CS-01      | N | N | N | = | verspreiden | N | N | N  | N   | 1. Aankomst van omvang<br>2. Voorzorg van de veiligheid van de besloten kanten op   |
| Waken en Waakzamen | N           | N | N         | N | N              | N | Overstrooming          |     | N | E       | Item | CS-01      | N | N | N | = | Eigen mede  | 1 | 1 | 1  | 1   | 1. Aankomst van omvang<br>2. Voorzorg van de veiligheid van de besloten kanten op   |

## Verwijzingen

- 1 Deming, W.E., Out of crisis, 1986;
- 2 Adang, O.J.M., Deelonderzoek II: grootschalige ordehandhaving, onderzoeksvoorstel Call 2003, Programma Politie en Wetenschap, juni 2003;
- 3 IJzerman, P. Algemeen Politieblad, januari 1982; en Adang, O.J.M., Politiekunde en openbare ordehandhaving in: Politiekunde in ontwikkeling A. Mellink & E.R. Muller, redactie. Apeldoorn, Nederlandse Politie Academie, 2002;
- 4 Artikel 26 van de Regeling mobiele eenheid – dd. 1 april 1994;
- 5 Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Analyse evaluatierapporten grootschalige incidenten– pp. 15 en 16, december 2001;
- 6 Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Analyse evaluatierapporten grootschalige incidenten– pp. 15 en 16, december 2001;
- 7 Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Analyse evaluatierapporten grootschalige incidenten– pp. 15 en 16, december 2001;
- 8 Cachet, A. en P.Versteegh in: Politie – studies over haar werking en organisatie – redactie C.J.C.F.Fijnhaut, E.R.Muller en U.Rosenthal – 1999;
- 9 Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid – De toekomst van de nationale rechtsstaat, november 2002;
- 10 Sociaal en Cultureel Rapport 2002. De kwaliteit van de quartaire sector., Sociaal Cultureel Planbureau , 2002;
- 11 Boutellier, H., De veiligheidsutopieHedendaagse onbehagen en verlangen rond misdaad en straf, pp. 1-21, 2e uitgebreide druk, 2003;
- 12 Bovens, M.A.P., De Digitale republiek, 2003;
- 13 Stuurgroep infodrome, Controle geven of nemen – een politieke agenda voor de informatiemaatschappij , 2001;
- 14 Braun, D., Sturingsperikelen in Politieorganisatie , 1999;
- 15 Bezuyen, M.J., E.R.Muller en A.H.W.Koenders, Ordehandhaving in : Politie – studies over haar werking en organisatie – redactie C.J.C.F.Fijnhaut, E.R.Muller en U.Rosenthal , pp. 351 – 379, 1999;
- 16 Adang, O.J.M., Politiekunde en openbare ordehandhaving in: Politiekunde in ontwikkeling A. Mellink & E.R. Muller, redactie. Apeldoorn, Nederlandse Politie Academie, 2002;
- 17 Artikel 53a lid 1 onder c jo. lid 5 van Politiewet 1993;
- 18 Nationale Ombudsman, Jaarverslag 2003, hoofdstuk 7, Politie en Openbaar Ministerie, paragraaf 7A POLITIE, pagina 235-328;
- 19 Ministers van Justitie en van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de circulaire Taken en inzetcriteria rijksrecherche, d.d. 10 juli 1997;
- 20 Staal, B. en P. van Brakel , onderzoeksrapport 'Naar gerichte inzet en sturing', bevindingen van commissie ivm. heroriëntatie op de Rijksrecherche, 2000;
- 21 College van procureurs-generaal, "Aanwijzing taken en inzet rijksrecherche" dd. 8 januari 2002;
- 22 Ministerie van Justitie, Taken en inzet van de Rijksrecherche per 1 februari 2002 op : [Hwww.om.nl/?p=rijksrecherche&s=272H](http://www.om.nl/?p=rijksrecherche&s=272);
- 23 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, Referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing 2002, uitgegeven door Thieme, Deventer, pp. 7 , 2002;
- 24 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, Referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing 2002, uitgegeven door Thieme, Deventer, pp. 7 , 2002;
- 25 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, Referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing 2002, uitgegeven door Thieme, Deventer, pp. 7 , 2002;
- 26 Torre, E.J. van der, mr.dr. E.R.Muller, dr.U.Rosenthal, M.J.Bezuyen en mmv. s M.Schilstra MA, Openbare orde, Ernstige verstoringen, ontwikkelingen, beleid, Crisis Onderzoek Team– pp. 188-212, januari 2002;
- 27 Artikelen 12 en 13 van de Politiewet 1993;
- 28 Bezuyen, M.J., E.R.Muller en A.H.W.Koenders, Ordehandhaving in : Politie – studies over haar werking en organisatie – redactie C.J.C.F.Fijnhaut, E.R.Muller en U.Rosenthal – pp. 351 – 379, 1999;
- 29 Bezuyen, M.J., E.R.Muller en A.H.W.Koenders, Ordehandhaving in : Politie – studies over haar werking en organisatie – redactie C.J.C.F.Fijnhaut, E.R.Muller en U.Rosenthal – pp. 351 – 379, 1999;
- 30 Bezuyen, M.J., E.R.Muller en A.H.W.Koenders, Ordehandhaving in : Politie – studies over haar werking en organisatie – redactie C.J.C.F.Fijnhaut, E.R.Muller en U.Rosenthal – pp. 351 – 379, 1999;

- 31 Nieuwkamp, S.M.G. en C.D. van der Vijver, Evaluatie Organisatie Grootchalig Optreden Regiopolitie Gelderland-Midden, Universiteit Twente – Instituut voor Maatschappelijke Veiligheidsvraagstukken– pp. 7, mei 2000;
- 32 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, Referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing 2002, uitgegeven door Thieme, Deventer, pp. 7, 2002;
- 33 Hollander, R. 2004 Wat, wil ik echt? – Psychologie magazine, 23e jaargang, p. 16-19, juli/augustus 2004.
- 34 Adang, O.M.J. & Brekelmans, T. Public evaluation of Public order management: a model – 2001;
- 35 Adang, O.M.J. & Brekelmans, T. Public evaluation of Public order management: a model – 2001;
- 36 Bovens, M., 't Hart, P., Twist, M.J.W. van, Rosenthal, U., “Openbaar bestuur, beleid, organisatie en politiek” – hoofdstuk 1, 2001;
- 37 Tekst van album “Amarok” door Mike Oldfield – Virgin LTD – 1989;
- 38 Birkland, T.A., An introduction to the policy process, hoofdstuk 9, 2001;
- 39 Patton, Michael Quinn, Qualitative research & evaluation methods hoofdstuk 1– 3 edition – 2002;
- 40 Broekman, T.G., Schaap, C.P.D.R., & Schippers, G.M.. Programma evaluatie: geen methode, maar een denkraam. Maandblad Geestelijke Volksgezondheid, 42, 147-162, 1987;
- 41 Adang, Otto en Cuvelier, Christine – Policing Euro 2000– hoofdstuk 2– 2001;
- 42 Dunn, William N., Public Policy analyses– An introduction– hoofdstuk 7– 2004;
- 43 Ministerie van defensie, Vademecum beleidsevaluatie op [http://www.mindef.nl:30280/mpbundels/51\\_serie/51\\_11/51\\_11\\_index.htm](http://www.mindef.nl:30280/mpbundels/51_serie/51_11/51_11_index.htm); DP 51-11, hoofdstuk 4,
- 44 Dunn, William N., Public Policy analyses– An introduction– hoofdstuk 7– 2004;
- 45 Majone, Giandomenico, Evidence, argument, & persuasion in the policy process, hoofdstuk 8– 1989;
- 46 Babbie, Earl, The Practice of social research – 9th edition, hoofdstuk 12 – 2001;
- 47 Wij laten ons niet kennen – P. Bordewijk en H.L. Klaassen – 2000;
- 48 Public Management Reform – C.Pollitt en G.Bouckaert – 2000;
- 49 Bruijn, prof. dr. J.A. de Prestatiemeting in de publieke sector – Tussen professie en verantwoording — hoofdstuk 1, 2001;
- 50 Bressers, J.Th.A., Beleidsevaluaties en beleidseffecten in Overheidsbeleid, 5e druk, Samson H.D.Tjeenk Willink–hoofdstuk 9, pp. 161-179– 1993;
- 51 Bressers, J.Th.A., Beleidsevaluaties en beleidseffecten in Overheidsbeleid, 5e druk, Samson H.D.Tjeenk Willink–hoofdstuk 9, pp. 161-179– 1993;
- 52 Boonstra, dr. J.J., Lopen over water: “Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren” rede bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar Management van Veranderingen in Organisaties aan de Universiteit van Amsterdam op 10 februari 2000;
- 53 Rainey, H.G., Understanding & Managing Public Organizations, second edition, 1997, hoofdstuk 2, pp. 22 -53;
- 54 Keuning D., en Eppink D.J., Management & Organisatie, theorie en toepassing, Stenfert Kroese– pp. 35 – 41– 1996;
- 55 Kickert, W.J.M., Klijn, E-H. en Koppejan, J.F.M., Managing Networks in the Public Sector: Findings and reflections, in: Managing complex networks– hoofdstuk 10, pp. 166-191, 1999;
- 56 Patton, Michael Quinn, Qualitative research & evaluation methods – 3 edition, hoofdstuk 3– 2002;
- 57 Artikel 26 van de Regeling mobiele eenheid – dd. 1 april 1994;
- 58 Adang, O.J.M., Evalueren is vooruitkijken, bijdrage aan het Symposium Openbare Orde en Verantwoordelijkheid gehouden op 4 november 1993;
- 59 Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Analyse evaluatierapporten grootschalige incidenten – december 2001 ;
- 60 Artikel 12 van Politiewet 1993 en artikel 180 van de Gemeentewet;
- 61 Artikel 180 van de Gemeentewet;
- 62 Derksen, J.W., Lokaal bestuur, , derde druk– pp. 63-77 en 167 – 181– 2001;
- 63 Artikel 172 van de Gemeentewet;
- 64 Boek, J.L.M., Politiefunctie in Politie – studies over haar werking en organisatie – redactie C.J.C.F.Fijnhaut, E.R.Muller en U.Rosenthal– pp. 27-43 – 1999;
- 65 Belinfante, mr.A.D.en Reede, mr.J.L. de – Beginselen van het Nederlandse Staatsrecht– pp. 241 – 244, 2002;
- 66 Openbaar Rapport van de Nationale Ombudsman, – dossiernummer 98/505 – pagina 239 en 240, dd. 17 november 1998;
- 67 artikel 2 van de Politiewet 1993
- 68 Hoge Raad der Nederlanden 's-Gravenhage Eerste Kamer uitspraak in cassatie Zaaknr: C03/142HR d.d. 9 juli 2004;
- 69 Belinfante, mr.A.D. en mr.J.L. de Reede Beginselen van het Nederlandse Staatsrecht – 2002;



- 70 Artikel 12 en 13 Politiewet 1993;
- 71 Politiewet 1993, Hoofdstuk V “De regionale politiekorpsen” en de Memorie van Toelichting;
- 72 Majone, Giandomenico, Evidence, argument, & persuasion in the policy process, hoofdstuk 3– 1989;
- 73 Majone, Giandomenico, Evidence, argument, & persuasion in the policy process, hoofdstuk 3– 1989;
- 74 Weggeman, M. – Kennismanagement “ inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties – hoofdstuk 2 – pp. 28 – 64, 1997;
- 75 Vriens, E. en Philips, D., Business Intelligence, MarketingWijzer 11, Uitgeverij Kluwer b.v., 1999, p. 23-24
- 76 Bovens, M. De digitale republiek – Democratie en rechtstaat in de informatiemaatschappij – hoofdstuk 1, 12 – 29, 2003;
- 77 Swanborn, P.G. Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek – hoofdstuk 9 – pp. 341, 376 1987; Bressers, J.Th.A.,  
Beleidsvaluaties en beleidseffecten in Overheidsbeleid, 5e druk, Samson H.D.Tjeenk Willink– hoofdstuk 9, pp. 161, 179– 1993;
- 78 Knaap, P. van der, A.D.Kraak en A. Mulder, Aansturen op resultaat In: Financiën, Reeks, 99-I, Ministerie van Financiën, pp.2 -112, 1999;
- 79 Weggeman, M. – Kennismanagement “ inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties, hoofdstuk 2 – pp. 28 – 64 – 1997;
- 80 Bruijn, prof. dr. J.A. de – Prestatiemeting in de publieke sector – Tussen professie en verantwoording – hoofdstuk 3 – pp.53 -64, 2001;
- 81 Knaap, P. van der, A.D.Kraak en A. Mulder, Aansturen op resultaat In: Financiën, Reeks, 99-I, Ministerie van Financiën, pp.2 -112, 1999;
- 82 Patton, Michael Quinn, Qualitative research & evaluation methods – 3 edition – hoofdstuk 1, pp. 3 -35, 2002;
- 83 Stol, W.Ph., In ’t Velt, C.J.E. en Treeck, R.J. van, , Praktijkboek politieonderzoek, handleiding voor het opzetten van een verbetergericht onderzoek bij Politie – Elsevier – hoofdstuk 6, pp. 73 – 88 – 2000;
- 84 Emans, B. – Interviewen. Theorie, techniek en training – Wolters-Noordhoff bv. Hoofdstuk 1 – pp. 15 – 28 – 1990;
- 85 Patton, Michael Quinn, Qualitative research & evaluation methods – 3 edition – hoofdstuk 1, pp. 3 -35, 2002;
- 86 Stol, W.Ph., In ’t Velt, C.J.E. en Treeck, R.J. van, Praktijkboek politieonderzoek, handleiding voor het opzetten van een verbetergericht onderzoek bij Politie – Elsevier – hoofdstuk 6, pp. 73 – 88 – 2000;
- 87 Patton, Michael Quinn, Qualitative research & evaluation methods – 3 edition – hoofdstuk 1, pp. 3 -35, 2002;
- 88 Macionis, J.J. and Plummer, K., Sociology – A Global Introduction, second edition, hoofdstuk 3, pp. 38 – 62, 2002;
- 89 Swanborn, P.G. Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek, hoofdstuk 8 – pp. 315 – 340, 1987;
- 90 Patton, Michael Quinn, Qualitative research & evaluation methods – 3 edition – hoofdstuk 1, pp. 3 -35, 2002;
- 91 Ministerie van Financien, afdeling beleidsanalyse, Heeft beleid effect? – enkele benaderingen voor de evaluatie van bestaand beleid – hoofdstuk 7, pp. 91 - 104, 1999;
- 92 Robbins S.P., Essentials of organizational behavior –Hoofdstuk 7, pp. 95-122– 1993;
- 93 Patton, Michael Quinn, Qualitative research & evaluation methods – 3 edition – hoofdstuk 6 – pp.259, 332, 2002;
- 94 Macionis, J.J. and Plummer, K. – Sociology – A Global Introduction – second edition – hoofdstuk 3 – pp. 38 – 62, 2002;
- 95 Patton, Michael Quinn, Qualitative research & evaluation methods – 3 edition – hoofdstuk 6 – pp.259, 332, 2002;
- 96 Macionis, J.J. and Plummer, K. – Sociology – A Global Introduction – second edition – hoofdstuk 3 – pp. 38 – 62 – 2002; Swanborn, P.G. Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek – hoofdstuk 8 – pp. 315 – 340, 1987;
- 97 Bressers, J.Th.A., Beleidsvaluaties en beleidseffecten in Overheidsbeleid, 5e druk, Samson H.D.Tjeenk Willink – 1993 – hoofdstuk 9, pp. 161-179; Guba, E. & Y. Lincoln, Fourth Generation Evaluation, Beverly Hills, 1989;
- 98 Bressers, J.Th.A., Beleidsvaluaties en beleidseffecten in Overheidsbeleid, 5e druk, Samson H.D.Tjeenk Willink– hoofdstuk 9, pp. 161-179 – 1993;
- 99 Ministerie van Financien, afdeling beleidsanalyse, Heeft beleid effect? – enkele benaderingen voor de evaluatie van bestaand beleid – hoofdstuk 3, pp. 37-49, 1999;
- 100 Bressers, J.Th.A., Beleidsvaluaties en beleidseffecten in Overheidsbeleid, 5e druk, Samson H.D.Tjeenk Willink– hoofdstuk 9, pp. 161-179– 1993;
- 101 Ministerie van Financien, afdeling beleidsanalyse, Heeft beleid effect? – enkele benaderingen voor de evaluatie van bestaand beleid – hoofdstuk 3, pp. 37-49, 1999;
- 102 Ministerie van Financien, afdeling beleidsanalyse, Heeft beleid effect? – enkele benaderingen voor de evaluatie van bestaand beleid – hoofdstuk 3, pp. 37-49, 1999;
- 103 Wezel, prof.dr.J.A.M. van, Kuperus, ir. H.M., Naar een nieuwe benadering van arbeid en samenleving in: Cursus Arbeid en samenleving – deel 4 van de Open Universiteit, 1990;
- 104 Mead, G.H., The philosophy of the present, The university of Chicago press, 1982;

- 105 Berger, P. en Luckmann, T. – The social reconstruction of reality: A Treatise in the Sociology of knowledge – 1967;
- 106 Weick, K. The psychology of Organizations – pp – 1 – 19 – 1979;
- 107 Thomas, W.I. en Thomas, D. – The choild in America, Knopf– p.527– 1928;
- 108 Blommestein, H.J. Bressers, J.Th.A. en Hoogerwerf, A., Handboek voor beleidsevaluatie: Een multidisciplinaire benadering – Samson – 1984;
- 109 Ministerie van defensie, Vademecum beleidsevaluatie op [http://www.mindef.nl:30280/mpbundels/51\\_serie/51\\_11/51\\_11\\_index.htm](http://www.mindef.nl:30280/mpbundels/51_serie/51_11/51_11_index.htm); HDP 51-11 H, hoofdstuk 4,
- 110 HEYERICK A., 'Studie ter voorbereiding van de evaluatie van het federaal miliegericht productbeleid, eindrapport', Centrum voor duurzame ontwikkeling van de Universiteit van Gent, september 2003 – p. 24;
- 111 Ministerie van defensie, Vademecum beleidsevaluatie op [http://www.mindef.nl:30280/mpbundels/51\\_serie/51\\_11/51\\_11\\_index.htm](http://www.mindef.nl:30280/mpbundels/51_serie/51_11/51_11_index.htm) HDP 51-11 H, hoofdstuk 5, ;
- 112 Peeters, Nancy, Interne audit en ombudsfunctie in de gemeente: een vergelijking, Eindverhandeling voorgelegd met het oog op het behalen van de graad van licentiaat in Politieke en sociale wetenschappen, Universitaire Instelling Antwerpen, Academiejaar: 2001-2002;
- 113 Bressers, J.Th.A., Beleidsevaluaties en beleidseffecten in Overheidsbeleid, 5e druk, Samson H.D.Tjeenk Willink– hoofdstuk 9, pp. 161-179– 1993;
- 114 Hoogerwerf, A. dr. – Beleid, processen en effecten, in: Overheidsbeleid, hoofdstuk 1, pp. 17-34 , 1993; Hoogerwerf, A. dr. 'Naar een verbreding van de beleidsevaluatie', Beleidswetenschap, 6, 1: 52-68, 1992;
- 115 Hardjono, prof.dr. ing. T.et al Management van processen– hoofdstuk 3 – pp 90 -241— 2001;
- 116 Swanborn, P.G. Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek – hoofdstuk 6, 1987;
- 117 H. van de Graaf & R. Hoppe 1989, Beleid en politiek. Een inleiding in tot de beleidswetenschap, Coutinho, Muiderberg, pp.386-388– 1989
- 118 Hoogerwerf, A. dr. 'Naar een verbreding van de beleidsevaluatie', Beleidswetenschap, 6, 1: pp. 52-68, 1992.
- 119 Bruijn, prof. dr. J.A. de – Prestatiemeting in de publieke sector – Tussen professie en verantwoording – hoofdstuk 1 – pp.11- 28, 2001;
- 120 Ringeling, Arthur, Het imago van de overheid –, 1993;
- 121 Bressers, J.Th.A., Beleidsevaluaties en beleidseffecten in Overheidsbeleid, 5e druk, Samson H.D.Tjeenk Willink– hoofdstuk 9, pp. 161-179– 1993;
- 122 Hoogerwerf, A. dr. – Beleid, processen en effecten, in: Overheidsbeleid, hoofdstuk 1, pp. 17-34– 1993;
- 123 Swanborn, P.G. Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek – hoofdstuk 6 – pp. 230- 264, 1987;
- 124 Ministerie van Financien, afdeling beleidsanalyse, Heeft beleid effect? – enkele benaderingen voor de evaluatie van bestaand beleid – hoofdstuk 2 – pp. 23-33, 1999;
- 125 Knaap, P. van der, A.D.Kraak en A.Mulder, Aansturen op resultaat – in: Financiën, reeks, 99-I, Ministerie van Financien– pp. 2 – 12– 1999;
- 126 Ministerie van Financien, afdeling beleidsanalyse, Heeft beleid effect? – enkele benaderingen voor de evaluatie van bestaand beleid – hoofdstuk 2 – pp. 23-33, 1999;
- 127 Bruijn, prof. dr. J.A. de – Prestatiemeting in de publieke sector – Tussen professie en verantwoording – hoofdstuk 1 – pp.11- 28, 2001;
- 128 Patton, Michael Quinn, Qualitative research & evaluation methods – 3 edition, hoofdstuk 4 – pp. 143- 205, 2002;
- 129 Ministerie van Financien, afdeling beleidsanalyse, Heeft beleid effect? – enkele benaderingen voor de evaluatie van bestaand beleid – hoofdstuk 5, pp. 67-77, 1999;
- 130 Babbie, Earl, The Practice of social research – 9th edition, hoofdstuk 12 – 2001; Ministerie van Financien, afdeling beleidsanalyse, Heeft beleid effect? – enkele benaderingen voor de evaluatie van bestaand beleid – hoofdstuk 8, pp. 105-119, 1999;
- 131 Babbie, Earl, The Practice of social research – 9th edition, hoofdstuk 9 – 2001; Swanborn, P.G. Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek – hoofdstuk 2, 1987;
- 132 Abma, T.A., Onderhandelend evalueren in: Serie: Klassieke studies in de bestuurskunde nr. 17 Onder redactie van P. de Jong en A. Michels, pp. 393-403, 2000;
- 133 Steyaert, J., In de ban van het getal, Cliëntregistratie in de Vlaamse ambulante welzijnszorg Proefschrift, Hfst. 7: Cliëntregistratie, een professionaliseringsvraagstuk? december 1996;
- 134 Konijnenbelt, W., 'Rechtsregels voor het gemeentebestuur', in: Korsten, A.F.A., Tops, P.W., 'Lokaal bestuur in Nederland, inleiding in de gemeentekunde', Samsom, Alphen aan den Rijn, blz. 61-65, 1998;
- 135 Hague, R. & Harrop, M. – Comparative Governmet and politics, An introduction, 5e editie – 2001;

- 136 Belinfante, mr.A.D.en Reede, mr.J.L. de – Beginselen van het Nederlandse Staatsrecht –2002;
- 137 Artikel 12 en 13 Politiewet 1993;
- 138 Bovens, M., 't Hart, P., Twist, M.J.W. van, Rosenthal, U., “Openbaar bestuur, beleid, organisatie en politiek” – hoofdstuk 1, 2001;
- 139 Heuvel, dr. J.H.J. van den, Huberts, dr. L.W.J.C., Verberk, S. – Het morele gezicht van de overheid Waarden, normen en beleid – 2002;
- 140 Heuvel, dr. J.H.J. van den, Huberts, dr. L.W.J.C., Verberk, S. – Het morele gezicht van de overheid Waarden, normen en beleid – 2002;
- 141 Procee, H., Reflecties bij integriteit in het openbaar bestuur, Bestuur en Management, jaargang 27, no.1, 2000;
- 142 Knaap, P. van der, A.D.Kraak en A. Mulder, Aansturen op resultaat In: Financiën, Reeks, 99-I, Ministerie van Financiën, pp.2 -112, 1999;
- 143 Hemerijck A. en Ringeling A.B., Een toren van Babel? In: Perspectieven op waardering, pp. 22– 2003 ;
- 144 Nationale Ombudsman – [www.nationaleombudsman.nl](http://www.nationaleombudsman.nl);
- 145 Verlag van de Nationale Ombudsman, verslag nummer 93.01523 – dossiernummer 93/630 –pp. 334-339;
- 146 Openbaar Rapport van de Nationale Ombudsman, dd. 17 november 1998 – dossiernummer 98/505 – pagina 239 en 240;
- 147 Fijnhaut C.J.C.F., E.R.Muller en U.Rosenthal (red.), Politie – studies over haar werking en organisatie — 1999;
- 148 Steeg, M. van der, M.E.D.Lamboos en A.Nieuwendijk, [www.minbzk.nl](http://www.minbzk.nl) en Als zich een integriteitschending voordoet..., – artikel Tijdschrift voor Politie – 9 september 2000;
- 149 Guba, E. & Y. Lincoln, Fourth Generation Evaluation, Beverly Hills, 1989.
- 150 Albias, G. en Wijsman E., Gedrag in organisaties – hoofdstuk 10 – pp. 433-480 – 2001;
- 151 Patton, Michael Quinn, Qualitative research & evaluation methods – 3 edition, hoofdstuk 4 – pp. 143, 205, 2002;
- 152 House, E. – Assumptions Underlying Evaluation Models” – Educational researcher 7 – pp. 4-12 – 1978;
- 153 Patton, Michael Quinn, Qualitative research & evaluation methods – 3 edition – hoofdstuk 4, pp. 143- 205, 2002;
- 154 Patton, Michael Quinn, Qualitative research & evaluation methods – 3 edition – hoofdstuk 3, pp. 75 -142, 2002;
- 155 Guba, E. & Y. Lincoln, Fourth Generation Evaluation, Beverly Hills, 1989.
- 156 Patton, Michael Quinn, Qualitative research & evaluation methods – 3 edition – hoofdstuk 3, pp. 75 -142, 2002;
- 157 Macionis, J.J. and Plummer, K. – Sociology – A Global Introduction – second edition – hoofdstuk 3 – pp. 38 – 62 – 2002;
- 158 Abma, T.A., Onderhandelend evalueren, 'Fourth Generation Evaluation' van Egon Guba en Yvonna Lincoln in serie: Klassieke studies in de bestuurskunde nr. 17, jaargang 9 nummer 8, pp. 393-403, 2000;
- 159 Abma, T.A., Onderhandelend evalueren, 'Fourth Generation Evaluation' van Egon Guba en Yvonna Lincoln in serie: Klassieke studies in de bestuurskunde nr. 17, jaargang 9 nummer 8, pp. 393-403, 2000;
- 160 Swanborn, P.G. Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek – hoofdstuk 6 – pp. 230- 264 1987;
- 161 Babbie, Earl, The Practice of social research – 9th edition, hoofdstuk 2 – 2001;
- 162 Abma, T.A., Onderhandelend evalueren, 'Fourth Generation Evaluation' van Egon Guba en Yvonna Lincoln in serie: Klassieke studies in de bestuurskunde nr. 17, jaargang 9 nummer 8, pp. 393-403, 2000;
- 163 Bressers, J.Th.A., Beleidsevaluaties en beleidseffecten in Overheidsbeleid, 5e druk, Samson H.D.Tjeenk Willink– hoofdstuk 9, pp. 161- 179– 1993;
- 164 Kickert, W.J.M., Klijn, E-H. en Koppejan, J.F.M., Managing Networks in the Public Sector: Findings and reflections, in: Managing complex networks – hoofdstuk 10, pp. 166-191, 1999;
- 165 Allison, G. and Zelikow, P. – Essence of decision – preface, 1999;
- 166 Maas, J.G.V. – Professionaliteit – management van professie en professionele organisaties –Kluwer – 2000 – hoofdstuk 8 – pp.162;
- 167 Hoogerwerf, A. dr. – Problemen en beleid, in: Overheidsbeleid, hoofdstuk 2, pp. 37-51– 1993;
- 168 Swanborn, P.G. Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek – hoofdstuk 4 – pp. 157 – 208, 1987; en Dunn, William N., Public Policy analyses– An introduction, hoofdstuk 3 – pp. 71 - 128– 2004;
- 169 Dunn, William N., Public Policy analyses– An introduction hoofdstuk 3 – pp. 71 - 128– 2004, ;
- 170 Ministerie van Financien, afdeling beleidsanalyse, Heeft beleid effect? – enkele benaderingen voor de evaluatie van bestaand beleid – hoofdstuk 2, pp. 21-35, 1999;
- 171 Abma, T.A., Onderhandelend evalueren, 'Fourth Generation Evaluation' van Egon Guba en Yvonna Lincoln in serie: Klassieke studies in de bestuurskunde nr. 17, jaargang 9 nummer 8, pp. 393-403, 2000;
- 172 Dunn, William N., Public Policy analyses– An introduction, hoofdstuk 7– 2004;
- 173 Ministerie van Financien, afdeling beleidsanalyse, Heeft beleid effect? – enkele benaderingen voor de evaluatie van bestaand beleid – hoofdstuk 2, pp. 21-35, 1999;

- 174 Driessen, A.J.G. drs. RO, Kerk, J.W. van der drs. en Molenkamp A., RO., Operational Auditing “een managementkundige benadering” – 1997; Hofstra, P. drs. RO CIA, Operational auditing in de publieke sector, Deloitte&Touche, Den Haag, pp. 1-19, 1999;
- 175 Ministerie van Financien, afdeling beleidsanalyse, Heeft beleid effect? – enkele benaderingen voor de evaluatie van bestaand beleid – hoofdstuk 1, pp. 11-20, 1999;
- 176 Ministerie van Financien, afdeling beleidsanalyse, Heeft beleid effect? – enkele benaderingen voor de evaluatie van bestaand beleid – hoofdstuk 1, pp. 11-20, 1999;
- 177 Bachrach, Peter, and Morton S. Baratz. Power and Poverty: Theory and Practice, pp. 39 en 44 – 1970; Williamson, P., ‘The debate between corporatism and pluralism’, chapter 3 in Corporatism in Perspective. An Introductory Guide to Corporatist Theory, Sage, London, pp 49-73 – 1989;
- 178 Senge, P.M., De vijfde discipline: De kunst & praktijk van lerende organisaties – scriptum management – Hoofdstuk 2 – pp. 22-30 1992.
- 179 Argyris, C en D.A. Schön, Organizational learning: a theory of action perspective, Addison-Wesley, Reading, 1978; Duin, M.J. van, Van rampen leren: een vergelijkend onderzoek naar de lessen uit spoorwegongevallen, hotelbranden en industriële ongelukken, Haagse Drukkerij en Uitgeversmaatschappij, 's-Gravenhage, 1992; en Jolly, Roger – De lerende bureaucratie? een onderzoek naar de betekenis van ICT voor leren in het openbaar bestuur – 2003;
- 180 Duin, M.J. van, Van rampen leren: een vergelijkend onderzoek naar de lessen uit spoorwegongevallen, hotelbranden en industriële ongelukken, Haagse Drukkerij en Uitgeversmaatschappij, 's-Gravenhage, 1992; en Jolly, Roger – De lerende bureaucratie? een onderzoek naar de betekenis van ICT voor leren in het openbaar bestuur – 2003;
- 181 Jolly, Roger – De lerende bureaucratie? een onderzoek naar de betekenis van ICT voor leren in het openbaar bestuur – hoofdstuk 2, pp.15-68, 2003;
- 182 Jolly, Roger – De lerende bureaucratie? een onderzoek naar de betekenis van ICT voor leren in het openbaar bestuur – hoofdstuk 3, pp. 69-143, 2003;
- 183 Jolly, Roger – De lerende bureaucratie? een onderzoek naar de betekenis van ICT voor leren in het openbaar bestuur – hoofdstuk 3, pp. 69-143, 2003;
- 184 Swanborn, P.G. Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek – hoofdstuk 6 – pp. 230- 264, 1987;
- 185 Ministerie van Financien, afdeling beleidsanalyse, Heeft beleid effect? – enkele benaderingen voor de evaluatie van bestaand beleid – hoofdstuk 1, pp. 11-20, 1999;
- 186 Habermas, J. – Theorie des kommunikativen Handelns. Band I: Handlungsrationaliät und gesellschaftliche Rationalisierung. Band II: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft. Suhrkamp Verlag – 1982;
- 187 Broekman, T.G., Schaap, C.P.D.R., & Schippers, G.M. Programma evaluatie: geen methode, maar een denkraam. Maandblad Geestelijke Volksgezondheid, 42, 147-162, 1987;
- 188 Swanborn, P.G. Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek – hoofdstuk 1 – pp. 19-67 1987;
- 189 Swanborn, P.G. Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek – hoofdstuk 4 – pp. 157 – 208, 1987;
- 190 Babbie, Earl, The Practice of social research – 9th edition – hoofdstuk 5, p.p. 118, 147 – 2001;
- 191 Swanborn, P.G. Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek – hoofdstuk 10 – pp. 377- 411, 1987;
- 192 Babbie, Earl, The Practice of social research – 9th edition – hoofdstuk 1, p.p. 15-40 – 2001;
- 193 Ministerie van defensie, Vademecum beleidsevaluatie op [http://www.mindef.nl:30280/mpbundels/51\\_serie/51\\_11/51\\_11\\_index.htm](http://www.mindef.nl:30280/mpbundels/51_serie/51_11/51_11_index.htm)  
 HDP 51-11 H hoofdstuk 5, ;
- 194 Patton, Michael Quinn, Qualitative research & evaluation methods – 3 edition – hoofdstuk 9, pp. 541 - 588, 2002;
- 195 Does, R.J.M.M., K.C.B.Roes, en A.Trip, Statistische procesbenadering in bedrijf, , Kluwer, 1996;
- 196 Dorr D.C., Presteren met processen, Procesmanagement voor dienstverlenende organisaties, kluwer, hoofdstuk 1 – pp. 14 -27 – 2000;
- 197 Congres “kwaliteit in de veiligheidsketen”, werken aan een effectieve ketenregie – mevrouw J.M. van Zanen – Nieberg RA van de Algemene Rekenkamer, te Zeist op 30 oktober 2003;
- 198 Terpstra, J. en L. van Heel, Grootchalig politieoptreden, maatschappelijk verzet en geweldsvermijding, – Instituut voor Maatschappelijke Veiligheidsvraagstukken , IPIT van de Universiteit Twente – 2000 – hoofdstuk 2 , 15- 22;
- 199 Ministerie van Financien, afdeling beleidsanalyse, Heeft beleid effect? – enkele benaderingen voor de evaluatie van bestaand beleid – hoofdstuk 3, pp. 37-49, 1999;
- 200 Graaf, H. van de & Hoppe, R., Beleid en politiek: Een inleiding in tot de beleidswetenschap, Coutinho, Muiderberg –pp. 388-390 1989;

- 201 Ministerie van Financiën, afdeling beleidsanalyse, Heeft beleid effect? – enkele benaderingen voor de evaluatie van bestaand beleid – hoofdstuk 1, pp. 37- 52, 1999;
- 202 Ministerie van defensie, Vademecum beleidsevaluatie  $H^{DP}$  51-11  $H$ , hoofdstuk 5 –op [http://www.mindef.nl:30280/mpbundels/51\\_serie/51\\_11/51\\_11\\_index.htm](http://www.mindef.nl:30280/mpbundels/51_serie/51_11/51_11_index.htm);
- 203 Ministerie van Financiën, afdeling beleidsanalyse, Heeft beleid effect? – enkele benaderingen voor de evaluatie van bestaand beleid – hoofdstuk 5, pp. 67-77, 1999;
- 204 Terpstra, J. en L. van Heel, Grootchalig politieoptreden, maatschappelijk verzet en geweldsvermijding, – Instituut voor Maatschappelijke Veiligheidsvraagstukken, IPIT van de Universiteit Twente– hoofdstuk 7, pp. 97 - 108– 2000;
- 205 Deming, W.E., Out of crisis, 1986;
- 206 Swanborn, P.G. Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek – hoofdstuk 7 – pp. 265 – 314, 1987;
- 207 Emans, B. – Interviewen. Theorie, techniek en training – Wolters-Noordhoff bv. Hoofdstuk 1 – pp. 15 – 28 – 1990;
- 208 Adang, O.M.J. & Brekelmans, T. Publice evaluation of Public order management: a model – 2001;
- 209 Groot, T.L.C.M. en G.J. van Helden, Financieel management van non-profit organisaties, hoofdstuk 2 – pp. 33-55 - 1999;
- 210 Ministerie van Financiën, afdeling beleidsanalyse, Heeft beleid effect? – enkele benaderingen voor de evaluatie van bestaand beleid – hoofdstuk 3, pp. 37-49, 1999;
- 211 Politie Brabant Zuid Oost – Enquete CORT multidisciplinair;
- 212 Politie Haaglanden, Plan van aanpak evaluatie staatsbegrafenis Versie 2.0 Bureau GBO Operationele Zaken;
- 213 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, Evaluatie politie, Voorzitterschap EU 2004 – definitief, 11 juni 2004;
- 214 Politie Flevoland, Conflict- en Crisisbeheersing, Oefening SGBO – 7 juni;
- 215 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, Evaluatie politie, Voorzitterschap EU 2004 – definitief, 11 juni 2004;
- 216 Politie Flevoland, Evaluatie SAMIJ-oefening ‘Tussen wal en schip’, oktober 2003;
- 217 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, Evaluatie politie, Voorzitterschap EU 2004 – definitief, 11 juni 2004;
- 218 Politie Rotterdam-Rijnmond, Niet verantwoordelijk evaluatieformulier;
- 219 Politie Utrecht, Evaluatieformulier BConflict- en Crisisbeheersing d.d. 04-04-2004, versienummer 1.0;
- 220 Politie Flevoland, Evaluatie SAMIJ-oefening ‘Tussen wal en schip’, oktober 2003;
- 221 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, Evaluatie politie, Voorzitterschap EU 2004 – definitief, 11 juni 2004;
- 222 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, Evaluatie regeling grootchalig en bijzonder optreden nederlandse politie "competence, colaboration, commitment, creativity, character, confidence" Versienummer: 02 d.d.: 7 mei 2004;
- 223 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, TT Assen, 2002, definitieve versie 1.0, evaluatie;
- 224 Evaluatierapport – Ongeval LPG-tankwagen te Eindhoven op 14 juni 2003, Regio Zuidoost-Brabant;
- 225 Evaluatiebijeenkomst “Nora” van 4 juni 2004 – regio Gelderland Zuid, Evaluatie SGBO “WIEL” juli 2004 – regio Gelderland Zuid, Evaluatie maatregelen vogelpest 2003 – politieregio Brabant Zuid – Oost;
- 226 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, OVSE conferentie 2003 Maastricht, Versie 01 concept;
- 227 eindverslag evaluatieteam Johan Cruijffschaal, 10 augustus 2003, stadion Amsterdam Arena – wedstrijd PSV-FC Utrecht;
- 228 Politieregio Limburg Noord, Evaluatieverslag politieë aanpak beëindiging houseparty te Bergen – 31 augustus op 1 september 2002 Concept-Versie 2002-09-10 14.00 uur ;
- 229 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, OVSE conferentie 2003 Maastricht, Versie 01 concept;
- 230 Politie Gelderland Zuid, Evaluatie SGBO “OHRA”, juni 2004;
- 231 de evaluatie door Politie Zeeland van de inzet bij de opening van de Westerscheldetunnel op 14 maart 2003;
- 232 Politie Midden- en West Brabant, Evaluatie Gijzelingsoefening DE SPRANG, DOO en Divisie Recherche, 9 en 18 september 2002;
- 233 Politie Noord – Holland – Noord, Evaluatieverslag AZ –Ajax van de datum 28 maart 2004, Alkmaar, 10 mei 2004;
- 234 Politie Haaglanden, Plan van aanpak evaluatie staatsbegrafenis ZKH Prins Claus;
- 235 Politie Amsterdam-Amstelland, eindverslag evaluatieteam Johan Cruijffschaal, 10 augustus 2003, stadion Amsterdam Arena – wedstrijd PSV-FC Utrecht;
- 236 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, Leidraad evaluatie Dutch TT 2004 – evaluatieopzet – blz. 1;
- 237 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, TT Assen, 2002, Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing definitieve versie 1.0 – evaluatie blz. 1– 2002;
- 238 Adang, O.J.M. et al, Externe evaluatie politieoptreden, Alkmaar 26 april 1998 – Kampioensfeest – blz. 2;
- 239 Politie Gelderland-Zuid Evaluatiebijeenkomst “Nora” op 4 juni 2004 – blz. 1;

- 240 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, TT Assen, 2002, definitieve versie 1.0, evaluatie;
- 241 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, TT Assen, 2003, definitieve versie 1.0, verslaglegging;
- 242 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, TT Assen, 2003, definitieve versie 1.0, evaluatierapport;
- 243 Politie Midden- en West Brabant, Evaluatiepunten uit de schriftelijke evaluaties Moerdijk, 17 september 2001;
- 244 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, Delfsail 2003, definitieve versie 1.0;
- 245 Politie Noord – Holland – Noord, Evaluatieverslag AZ – Ajax van de datum 28 maart 2004, Alkmaar, 10 mei 2004;
- 246 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, Evaluatierapport Mystreryland 2003, Def. versie 1.0;
- 247 Politie Kennemerland, evaluatieverslag Dance Valley 4-8-2001, verslag d.d. 31-8-2001;
- 248 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing / Politie Gelderland-Zuid, Evaluatie “Nora” Februari 2004 Pp.4;
- 249 Regio Zuidoost-Brabant, Evaluatie Telefoonstoring op 25 november 2003, Definitieve versie 3 maart 2004 – pag. 7;
- 250 Korps Landelijke Politiediensten, Evaluatie SGBOP CP100/30-3-2004, Doc Bureau Conflict- en Crisisbeheersing Pag. 2-7, 25 mei 2004;
- 251 Politie Amsterdam-Amstelland, eindverslag evaluatieteam Johan Cruijffschaal, 10 augustus 2003, stadion Amsterdam Arena – wedstrijd PSV-FC Utrecht;
- 252 Majone, Giandomenico, Evidence, argument, & persuasion in the policy process, hoofdstuk 3– 1989;
- 253 Politie Gelderland Midden, Evaluatie van oefening duif, Op 22 november 2001, Van overval naar gijzeling opgehaakt Arnhem –blz.11 28 mei 2002;
- 254 Politie Gelderland Zuid, Evaluatie SGBOP “OHRA”, juni 2004;
- 255 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, TT Assen, 2003, definitieve versie 1.0, evaluatierapport;
- 256 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, OVSE conferentie 2003 Maastricht, Versie 01 concept;
- 257 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, Delfsail 2003, definitieve versie 1.0;
- 258 Regio Zuidoost-Brabant, Evaluatie Telefoonstoring op 25 november 2003, Definitieve versie 3 maart 2004 – pag. 11;
- 259 Politie Midden- en West Brabant, Evaluatie SGBOP-NAC d.d. 30 januari 2003;
- 260 Politie Brabant Noord, Evaluatiebijeenkomst Opendagen Vliegbasis Volkel, d.d. 22 juni 2004, Dienst Executieve ondersteuning – pp. 5-9;
- 261 Politie Limburg- Noord, Evaluatieverslag politieële aanpak beëindiging houseparty Bergen – 31 augustus op 1 september 2002 Concept- Versie 2002-09-10 14.00 uur - per punt. Blz. 3, 5 – 6;
- 262 Politie Limburg – Zuid: Evaluatierapport van de algemeen commandant OVSE, d.d. 8 april 2004, SGBOP. Pp. 4-16
- 263 Politie Zaanstreek Waterland, VNG-congres 2004;
- 264 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, TT Assen, 2003, definitieve versie 1.0, evaluatierapport;
- 265 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, Delfsail 2003, definitieve versie 1.0;
- 266 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing / Politie Gelderland-Zuid, Evaluatie “Nora” Februari 2004;
- 267 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, Evaluatierapport Mystreryland 2003, Def. versie 1.0 pp. 11 van 19;
- 268 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing – Opzet Interregionaal Evaluatieteam – juli 2003 – pagina 2;
- 269 Adang, O.J.M., Evalueren is vooruitkijken, bijdrage aan het Symposium Openbare Orde en Verantwoordelijkheid gehouden op 4 november 1993;
- 270 Adang, O.J.M. en C. van Dam, Evaluatie van grootschalig optreden, [http://omjadang.homestead.com/files/TVDP\\_Evaluatie.rtf](http://omjadang.homestead.com/files/TVDP_Evaluatie.rtf);
- 271 Politie Utrecht – Evaluatieverslag nav. voetbalwedstrijd FC Utrecht – ADO Den Haag 13 april 2004 pp. 2 en 3 van 6;
- 272 Chef Conflict- en Crisisbeheersing – reactie evaluatieverslag Delfsail – 22-9-2003 Conflict- en Crisisbeheersing 174/03, niet genummerd – 1e blad;
- 273 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, TT Assen, 2003, definitieve versie 1.0, evaluatierapport;
- 274 Politie Brabant Noord, Evaluatiebijeenkomst Opendagen Vliegbasis Volkel, d.d. 22 juni 2004, Dienst Executieve ondersteuning;
- 275 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, Leidraad evaluatie Dutch TT 2004 – Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing – pagina 2 – 2004;
- 276 Hazue, C.A. Institutionele Economie, Een optiek op organisatie- en sturingsvraagstukken – 2000 – pp. 33 – 66;
- 277 Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing, Evaluatie regeling grootschalig en bijzonder optreden nederlandse politie "competence, coloboration, commitment, creativity, character, confidence" Versienummer: 02 d.d.: 7 mei 2004;
- 278 IJzerman, P. Algemeen Politieblad, januari 1982; en Adang, O.J.M., Politiekunde en openbare ordehandhaving in: Politiekunde in ontwikkeling A. Mellink & E.R. Muller, redactie. Apeldoorn, Nederlandse Politie Academie, 2002;