

Voorstel leerevaluatie

Bestuurlijk en operationeel handelen tijdens ongeregeldheden

Ajax – Maccabi Tel Aviv FC



Inhoudsopgave

1. Inleiding, doel en scope
2. Relevante ervaring COT
3. Plan van aanpak onderzoek
4. Planning
5. Randvoorwaarden, vertrouwelijkheid, projectmanagement
6. Kostenraming

1 – Inleiding, doel en scope

Inleiding

Op woensdag 7 november 2024 vindt de voetbalwedstrijd Ajax – Maccabi Tel Aviv FC plaats in de Johan Cruijff ArenA in Amsterdam. De wedstrijd is zowel operationeel als bestuurlijk voorbereid door leden van de 'subdriehoek' en driehoek van Amsterdam. De situatie wordt nauwlettend gevolgd vanwege de maatschappelijke gevoeligheden. De avond voorafgaand aan de wedstrijd is het op enkele plekken in het centrum van Amsterdam onrustig. De wedstrijd zelf verloopt ogenschijnlijk rustig. De gebeurtenissen die plaatsvonden ná de wedstrijd hebben veel impact gehad op de stad Amsterdam en hebben zowel nationaal als internationaal een schok teweeg gebracht.

De driehoek van Amsterdam wil leren van de gebeurtenissen en het eigen handelen en optreden. Onder andere het COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement (COT) is gevraagd een voorstel te doen voor een onderzoek naar het bestuurlijk en operationeel handelen voorafgaand en tijdens de ongeregelde heden in de stad.

In dit voorstel geven wij aan hoe wij vorm, inhoud en uitvoering willen geven aan uw verzoek.

Doel en scope

Doel van het onderzoek is te komen tot inzichten en lessen voor de driehoeksorganisaties. Het COT ondersteunt bij het leren met behulp van een zogenaamde leerevaluatie. Door te reflecteren op de gebeurtenissen zorgen wij ervoor dat leerpunten en ervaringen geborgd worden. De evaluatie richt zich nadrukkelijk op leren, niet op verantwoorden.

Om te komen tot inhoudelijke leerpunten wordt in elk geval gekeken naar de door uw benoemde inhoudelijke thema's, zij vormen de leidraad van deze leerevaluatie:

- De voorbereiding en de risico-inschatting;
- De bestuurlijke preparatie, besluitvorming, handelen;
- De operationele preparatie en besluitvorming;
- Onderlinge (informatie) uitwisseling.

Wij stellen voor een strategische tijdlijn op te stellen om zicht te krijgen kritieke momenten en dilemma's die in de voorbereiding, besluitvorming en het handelen een rol speelden. Op die manier zijn alle thema's navolgbaar te duiden. Het biedt de gelegenheid te reflecteren op basis van de kennis die er was in het moment. Ook worden op deze wijze aanvullende relevante thema's duidelijk: te denken valt aan het situationeel bewustzijn tijdens de voorbereiding, preparatie en crisiscommunicatie.

De definitieve onderzoeksvraag en deelvragen, en de operationalisering daarvan, stemmen wij graag tijdens een startgesprek definitief met u af. U heeft enkele onderzoeksvragen geformuleerd passend bij de eerder genoemde thema's. Deze vragen passen bij de opzet van een strategische tijdlijn.

- Welke lessen zijn er te trekken t.a.v. de duiding van de risico's van uitsupporters bij Europese wedstrijden en de bijbehorende maatregelen?
- Welke sturing heeft de driehoek gegeven, welke dilemma's zijn er ontstaan en welke afwegingen heeft de driehoek gemaakt?
- Met welke dynamiek in de stad werd de politie geconfronteerd? Onder meer de 5.1, 2, d acties tegen individuele personen, welke plaatsvonden in een bredere context van ongeregelde heden en spanningen.
- Op welke wijze zou de politie in de toekomst beter zicht kunnen hebben op de deze 5.1, 2, d acties en wat zijn daarin de mogelijke handelingsperspectieven voor optreden?

De leerevaluatie beperkt zich specifiek tot een afgebakende periode. Het startpunt is de voorbereiding die door de driehoekspartners, in de zogenoemde 'subdriehoek' zijn getroffen in aanloop naar de wedstrijd op 7 november. Als eindpunt gelden de maatregelen die zijn aangekondigd tijdens de persconferentie van de driehoek op vrijdag 8 november.

Het onderzoeksteam van het COT is zich bewust dat de ongeregelde plaatsen vonden in een bijzondere context, de spanningen in de samenleving door de oorlog in het Midden-Oosten leeft. De gebeurtenissen in de stad Amsterdam maakte zowel op nationaal als internationaalniveau veel los. Het COT heeft ruime ervaring met gevoeligheden binnen leerevaluaties, gaat dit niet uit de weg en weegt deze impact uitermate zorgvuldig mee in de reflectie op het optreden. Wij voeren leerevaluaties uit vanuit het beginsel dat we scherp zijn op het informatie en kennisniveau op het moment waarop de besluiten zijn genomen.

Afstemming andere onderzoeken

Parallel aan deze leerevaluatie voert de Inspectie voor Justitie en Veiligheid ook een onderzoek uit, dat zich richt op de manier waarop de politie en Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid (NCTV) hun werk hebben gedaan. De onderzoeken worden naast elkaar uitgevoerd en vullen elkaar aan. Waar relevant wordt informatie met elkaar uitgewisseld ten behoeve van de kwaliteit van beide onderzoeken. Ook wordt op gezette momenten afstemming gezocht ten behoeve van het leerrendement.

Relevante ervaring COT

Het COT heeft jarenlange ervaring met het evalueren van crisissituaties in opdracht van driehoeken en is goed bekend met de uitdagingen die zich manifesteren op het gebied van openbare orde en veiligheid. Vele evaluaties en onderzoeken worden vertrouwelijk uitgevoerd:

- In 2024 voerden wij verschillende evaluaties uit in opdracht van de politie.
- Afgelopen jaar **evalueerde** het COT in opdracht van verschillende gemeenten ongeregelde plaatsen tijdens de jaarwisseling.
- In 2024 evalueerden we in opdracht van het Erasmus Medisch Centrum de crisisbeheersing ten tijde van de dreiging uitgaande van het schietincident in september 2023.
- In opdracht van de driehoek Haarlemmermeer evalueerden wij in 2023 de ordeverstoringen door klimaatactivisten tijdens een bezetting op Schiphol
- In 2021 evalueerde het COT de inzet van de veiligheidsdriehoeken in Eindhoven en Den Bosch na de zogenaamde 'coronarellen'.
- We evalueerden in opdracht van de veiligheidsregio in Limburg de hoogwaterramp in 2021 in Limburg 'Voorbij het ergste scenario'.
- We evalueerden in opdracht van het Waterschap het hoogwater 2021.
- We evalueerden in opdracht van DCClenW het hoogwater 2021. Alle evaluaties gezamenlijk hebben geleid tot een rode draden analyse.
- In opdracht van de Utrechtse driehoek evalueerden wij de multidisciplinaire samenwerking na de tramaanslag in 2019.
- In 2019 onderzocht het COT op verzoek van de driehoek Amsterdam de ongeregelde plaatsen in aanloop naar de voetbalwedstrijd Ajax-Juventus.

Naast onze veelal vertrouwelijke onderzoeken hebben we ruime ervaring in het opleiden, trainen van driehoeken, politie en Openbaar Ministerie.

Onderzoeksteam

Voor deze leerevaluatie gaan we uit van de inzet van drie ervaren COT-onderzoekers: **5.1, 2, e** **5.1, 2, e** (senior onderzoeker, MT-lid), **5.1, 2, e** **5.1, 2, e** (onderzoeker) en **5.1, 2, e** **5.1, 2, e** (onderzoeker). Het onderzoeksteam beschikt over verschillende competenties en heeft ruime expertise op het gebied van openbare orde, veiligheid, crisiscommunicatie en maatschappelijke impact. Dit multidisciplinaire team omvat juridische expertise, crisismanagement expert als een communicatie-expert. Zij kennen de complexe dynamiek rondom openbare orde en veiligheid. Door de verschillende achtergronden kunnen ze niet alleen de operationele aspecten duiden rond de veiligheidsvraagstukken, maar ook de maatschappelijk implicaties.

3 – Plan van aanpak evaluatie

Wij stellen na bestudering van uw vraag het plan van aanpak voor om te komen tot beantwoording van de onderzoeksvragen:

- Startbijeenkomst
- Documentanalyse/desk research
- Verdiepende gesprekken
- Leertafel
- Rapportage en review
- Presenteren rapportage

Startbijeenkomst

Tijdens een eerste overleg besteden we tijd aan het verder concretiseren van het onderzoeksplan. Hierin schetsen we onder andere de contouren van de beoogde opbrengst. Daarnaast maken we (praktische) afspraken over het delen van informatie, de benodigde documentatie, de voorlopige lijst van respondenten, het uitnodigen van respondenten en de conceptplanning.

Documentenanalyse/ desk research

Om de onderzoeksvragen te operationaliseren willen we graag zicht krijgen op bestaande afspraken, doelen en uitgangspunten van de driehoek. Ook bestuderen we de voorbereidingen en het handelen op basis van bestaande afspraken of afspraken gemaakt op basis van de risico inschatting. Om beeld te krijgen van de wijze waarop afstemming binnen de driehoek plaatsvond bestuderen wij graag notulen en dergelijke.

Wij ontvangen in dit kader graag beschikbare documenten die relevant zijn voor deze leerevaluatie. We kijken naar de periode voorafgaand aan en tijdens de ongeregelheden, passend binnen de scope van de leerevaluatie. Te denken valt aan bestaande plannen, protocollen en afspraken Documenten die zicht geven op de voorbereidingen van de driehoekspartners zoals sitraps, notulen van de driehoek en subdriehoek, adviezen van CCB, risicoanalyses, communicatie adviezen, omgevingsanalyses en andere relevante documentatie.

Wij werken met standaard afspraken rondom vertrouwelijkheid, indien gewenst dan kunnen deze nog expliciet door de onderzoekers bekrachtigd met een overeenkomst.

Per document beoordelen we of en zo ja welke toegevoegde waarde het brengt ten aanzien van de scope van de leerevaluatie. We categoriseren de informatie naar thema en benutten deze ter voorbereiding op de verdiepende gesprekken.

Verdiepende gesprekken

Om een goed beeld te krijgen van de operationele en bestuurlijke afwegingen die zijn gemaakt in de preparatie en besluitvorming, voeren we verdiepende gesprekken. Deze gesprekken zijn semigestructureerd. Dat betekent dat op basis van de documentenanalyse en onderzoeksvragen thema's worden benoemd aan de hand waarvan gesprekken plaatsvinden. Deze methode geeft de ruimte aan respondenten om invulling te geven aan voor hen relevante onderwerpen. Het geeft de ruimte om eventuele blinde vlekken in de onderzoeksvragen te signaleren.

We spreken idealiter met direct en indirect betrokken functionarissen. Graag stellen we tijdens de startbijeenkomst met u een lijst vast. In ieder geval valt te denken aan onderstaande respondenten:

- Leden van de driehoek Amsterdam
- Leden van de 'subdriehoek' Amsterdam
- OOV gemeente Amsterdam
- Operationeel leiders/officieren van dienst
- Sleutelfunctionarissen SGBO (politie, gemeente, OM)
- Communicatie functionarissen
- Ajax/Arena

Respondenten worden via de opdrachtgever geïnformeerd over de leerevaluatie en uitgenodigd voor een gesprek. Van deze gesprekken worden geen gespreksverslagen gemaakt, inbreng wordt rechtstreeks gebruikt ten behoeve van de rapportage. Deze werkwijze draagt bij aan de open en vertrouwelijke setting van het gesprek. Ter voorbereiding op de gesprekken ontvangen respondenten een schriftelijke toelichting op het gesprek met het doel en de werkwijze. Het COT stelt dit document op.

We gaan op basis van eerdere ervaringen uit van 20 gesprekken met één of enkele personen van ongeveer 60 minuten. Gesprekken vinden zo veel mogelijk fysiek plaats, indien agenda's dat niet toelaten dan plannen we digitale afspraken. Gesprekken voeren wij altijd uit met twee onderzoekers. Op deze manier zorgen wij voor de noodzakelijke zorgvuldigheid in het borgen van informatie, het interpreteren van de informatie en tot slot de uitvoerbaarheid van de leerevaluatie.

Leertafel

Belangrijk onderdeel van onze aanpak is het faciliteren en begeleiden van een leertafel. Tijdens een dergelijke sessie toetsen we de opgehaalde bevindingen uit documenten en gesprekken. In gesprekken komt vaak een beeld vanuit één beleving of kolom sterk naar voren wat de opbrengsten kan beïnvloeden. In onze ervaring is het mede daarom zinvol om naast individuele gesprekken ook een gezamenlijk reflectiemoment te hebben. Het geeft ons de gelegenheid opgehaalde informatie te toetsen, eventuele verschillen in beleving of ervaring te bespreken en mogelijke blinde vlekken naar boven te halen. Daarnaast is het een kans om gezamenlijk lessen te formuleren en mogelijke aanbevelingen voor de toekomst te toetsen. We komen mede dankzij een dergelijke sessies tot een gedragen rapportage.

Tijdens de startbijeenkomst bespreken we samen met u mogelijke genodigden voor een dergelijke sessie, tevens bepalen we in overleg met u of wij één of meerdere leertafels organiseren. Bijvoorbeeld een leertafel op zowel operationeel als bestuurlijk niveau. We gaan uit van ongeveer 15 deelnemers per leertafel. Idealiter betrekken we in de sessie zo veel mogelijk respondenten die wij niet eerder in het traject gesproken hebben. Op die manier vergroten we de groep respondenten en zorgen we voor een gedragen rapport.

Rapportage en feedback

Op basis van de documentanalyse, de gesprekken en de reflectiesessie(s) stellen wij een conceptrapportage op. We reflecteren, benoemen leerpunten en doen aanbevelingen ter versterking van de organisatie rond de driehoek.

Onze rapportages zijn piramidaal opgebouwd. Dit betekent dat we starten met conclusies en aanbevelingen en deze vervolgens onderbouwen met onze bevindingen.

Het conceptrapport bevat in ieder geval:

- Ons overkoepelende beeld met belangrijkste leerpunten;
- Aanbevelingen;
- De kenmerken van de ongeregelheden en de opgave en uitdagingen waar de driehoek voor stond en de wijze waarop geacteerd is;
- Aandacht voor dilemma's, kritieke momenten en besluiten voor de driehoek;
- Aandacht voor situationeel bewustzijn, informatiemanagement en crisiscommunicatie.

Feedback ronde

Vanzelfsprekend krijgt u de gelegenheid de conceptrapportage te lezen. Om uw reactie op het conceptrapport goed te verwerken maken we gebruik van een vaste methodiek. U krijgt de gelegenheid verdiepende vragen te stellen en/of feitelijk onjuistheden aan te geven in een begeleidend feedbackdocument. De exacte werkwijze staat goed beschreven in dit document, het betekent dat alle punten geordend bij het evaluatieteam komen. Het onderzoeksteam loopt deze punten vervolgens stapsgewijs na en reageert per punt inhoudelijk in hetzelfde document. Op deze wijze krijgen we enerzijds een gestructureerd overzicht van alle aangebrachte wijzigingen, anderzijds ziet u op welke wijze afwegingen en keuzes gemaakt zijn door het evaluatieteam. Tot slot brengt dit ook direct in kaart welke punten de verschillende reviewers hebben ingebracht.

Presenteren rapportage

In overleg met de opdrachtgever wordt een moment gezocht waarin het evaluatieteam de bevindingen, conclusies en aanbevelingen presenteert aan de driehoek en met hen in gesprek gaat. Een dergelijk presentatie zal maximaal 1,5 uur in beslag nemen.

De bijeenkomst heeft tot doel het vaststellen van de definitieve rapportage. De definitieve rapportage wordt na afloop en eventueel verwerken van de opbrengst van de presentatie opgeleverd aan de opdrachtgever.

Daarnaast presenteren wij desgewenst de definitieve rapportage in de gemeenteraad van Amsterdam.

4 - Planning

Het COT heeft de benodigde capaciteit voor deze leerevaluatie beschikbaar en op het gewenste moment starten. Het behalen van de planning is mede afhankelijk van de beschikbaarheid van respondenten en noodzakelijke betrokkenen. De projectleider van het COT is verantwoordelijk voor het behalen van de planning en signaleert tijdig richting de opdrachtgever op het moment dat er zich uitdagingen voordoen.

Week	Werkzaamheden
51	Gunning en aanvang
51/1	Startbijeenkomst <ul style="list-style-type: none">- Bespreken scope documenten- Afspreken wijze van aanleveren documentatie- Bespreken voorlopige respondentenoverzicht gesprekken- Bespreken voorlopig overzicht deelnemers en aantal leertafels
52, 01, 02	Ontvangen documentatie Uitvoeren documentenanalyse door evaluatieteam Plannen van gesprekken en leertafel(s) <i>In de planning houden wij rekening met de kerstperiode, bijvoorbeeld door beperkte beschikbaarheid van respondenten. Gedurende deze periode is altijd een lid van het evaluatieteam van COT bereikbaar en is tussentijdse afstemming mogelijk.</i>
03, 04, 05	Verdiepende gesprekken Het voorbereiden, voeren en verwerken van gesprekken.
06	Leertafel(s)
07, 08, 09	Opstellen conceptrapportage.
10	Opleveren conceptrapportage. Bij de oplevering van het concept wordt een schriftelijk verwerkingsdocument geleverd met instructie om de review ordentelijk te laten verlopen.
11	Gesprek over conceptrapport en aanbevelingen. Tijdens deze bijeenkomst beantwoorden onderzoekers vragen over het rapport en kunnen desgewenst een toelichting geven op de aanpak en resultaten.
12	Opleveren definitief rapport.

5 - Randvoorwaarden, vertrouwelijkheid, projectmanagement

Randvoorwaarden

Het COT en de driehoek Amsterdam stellen beide een vast aanspreekpunt aan;

- Documentatie wordt tijdig aangeleverd;
- Opdrachtgever informeert respondenten over de leerevaluatie;
- Opdrachtgever legt contact voor het maken van een afspraak en biedt hierbij ondersteuning; het COT levert hiervoor uitnodigingen en beschikbare tijdvakken aan;
- Opdrachtgever faciliteert een locatie voor de gesprekken wanneer deze op locatie plaatsvinden;
- Opdrachtgever nodigt deelnemers voor de reflectiesessie(s) uit en faciliteert een ruimte, het COT levert uitnodigingsteksten en beschikbare momenten aan en begeleidt de sessie.

Vertrouwelijkheid

Onze werkzaamheden zijn vertrouwelijk. Wij doen tijdens en na de afloop van deze leerevaluatie geen mededelingen over ons onderzoek aan anderen dan de opdrachtgever. Wij verwijzen eventuele vragen van derden over de inhoud, voortgang of uitkomsten door naar de opdrachtgever.

Wij respecteren de privacywetgeving. Uitgangspunt hierbij is dat er zo min mogelijk inbreuk wordt gemaakt op de privacy van respondenten. Wij anonimiseren daarom gegevens daar waar dat kan, maken daarom geen gespreksverslagen en verwijzen in de rapportage nooit naar personen.

Met opdrachtgever worden afspraken gemaakt over het delen van vertrouwelijke informatie, bijvoorbeeld binnen een Teams-omgeving of andere beschikbare omgeving.

Mocht een publieke reactie vanuit het COT op enig moment wenselijk zijn, dan vindt dit altijd plaats in overleg.

Projectmanagement

We gaan uit van een aantal (fysieke/digitale) bijeenkomsten gedurende het traject ter begeleiding. We denken hierbij aan:

- De benoemde startbijeenkomst waarin we de aanpak bespreken, een eerste selectie van respondenten en stukken verkennen en keuzes maken rond de reflectiesessie(s) (deze afspraak vindt idealiter fysiek plaats);
- Een drietal voortgang overleggen om de stand van zaken rondom documentatie, het plannen van gesprekken en andere zaken te bespreken; (indien aanvullende tussentijds overleg wenselijk is dan is hier uiteraard ruimte voor)
- Een presentatie van de conceptrapportage en review;
- Een tweetal overleggen met de Inspectie Justitie en Veiligheid om te toetsen of resultaten in lijn zijn en naast elkaar kunnen bestaan. Wij gaan ervanuit dat de opdrachtgever daar ook bij aansluit.
- Een presentatie van het definitieve rapport (desgewenst toelichting bij de gemeenteraad).

6. Kostenraming

De verwachte investering voor deze leerevaluatie op basis van de geschetste activiteiten:

5.1, 2, f

Wij houden in deze raming rekening met onderstaande globale tijdsinvestering. Hierin doen wij enkele aannames waaronder de hoeveelheid gesprekken, een inschatting van benodigde tijd voor deskresearch, wij gaande hierin uit van het efficiënt plannen van gesprekken, opstellen van een conceptrapportage.

5.1, 2, f

We realiseren ons dat gedurende deze leerevaluatie mogelijk andere keuzes gemaakt worden, bijvoorbeeld als het gaat om het spreken van meer/minder respondenten, een extra leertafel, een extra conceptversie. Dit kan consequenties hebben op de verwachte investering. Andere werkzaamheden dan voorgesteld gaan altijd in nadrukkelijk overleg met u.

Algemene inkoopvoorwaarden COT

Op deze opdracht zijn de ARVODI 2018 van toepassing. De voorwaarden van de leverancier worden uitdrukkelijk en volledig uitgesloten. Bij gunning wordt de opdracht vastgelegd in een bij de ARVODI 2018 behorende overeenkomst en/of inkooporder.

Genoemd bedrag is gebaseerd op een zo nauwkeurig mogelijke raming van kosten op basis van de beschreven aanpak.

De in deze offerte beschreven activiteiten worden u aangeboden op basis van 'fixed price'. Indien er tijdens de looptijd van het project meerwerk ontstaat stemmen wij de hier uit voortkomende extra kosten eerst met u af. Deze extra kosten worden schriftelijk aan u bevestigd.

Genoemd bedrag is exclusief BTW

Facturering vindt plaats na afronding van het project.

Met het ondertekenen van deze offerte gaat u akkoord met onze leveringsvoorwaarden [leveringsvoorwaarden](#) (d.d. 01-10-2020). Deze zijn ook te raadplegen via onze website www.cot.nl

Voor akkoord:

Opdrachtgever: Gemeente Amsterdam

Naam: 5.1, 2, e

Functie: 5.1, 2, e

Adres: Amstel 1

Postcode/plaats: 1011 PN Amsterdam

Inkoopnummer:

Datum: 13/01/2025 Handtekening: 5.1, 2, e



AON