



“Risicomanagement binnen de tralies”

Een onderzoek naar de aansluiting van het risicomanagement met de risico's die de betrokken medewerkers lopen op de Afdeling Intensief Toezicht in de Penitentiaire inrichting Leeuwarden.

Maike Das
Universiteit Twente
Masterthesis Risicomanagement (MRM8)
6 mei 2022

“Risicomanagement binnen de tralies”

Een onderzoek naar de aansluiting van het risicomanagement met de risico's die de betrokken medewerkers lopen op de Afdeling Intensief Toezicht in de Penitentiaire inrichting Leeuwarden.

Onderzoeker

Maike Das
Student Master risicomanagement
Universiteit van Twente

Begeleiders

Eerste begeleider dr. J. R. Wijnmaalen
Universiteit Twente
Tweede begeleider dr. Ir. P.W. de Vries
Universiteit Twente

Opdrachtgever

Organisatie: Dienst justitiële Inrichtingen
Penitentiaire Inrichting Leeuwarden

Woord vooraf

Voor u ligt mijn masterthesis ter afsluiting van de masteropleiding Risicomanagement aan de Universiteit Twente. De aanleiding voor dit onderzoek is een artikel in de Leeuwarden Courant van eind februari 2020, waarin de directeur vertelde over de opening van de eerste Afdeling Intensief Toezicht (AIT) in Nederland. Een afdeling met gedetineerden, waar intensief toezicht gehouden wordt. En ik bedacht mij direct: wat zou het interessant zijn om onderzoek te doen naar de risico's die de medewerkers lopen en wat doet de Penitentiaire inrichting Leeuwarden (PI-L) aan deze risico's. En in hoeverre sluit dit op elkaar aan?

Deze masterthesis is tot stand gekomen na veel maanden nadenken, schrijven en herschrijven, onderzoeken en analyseren. Het doen van onderzoek in combinatie met mijn functie als plaatsvervangend brigade commandant aan de Oost grens zorgde soms voor de nodige stress momenten. Tevens heeft het mij heel veel gebracht. Zo was het doen van onderzoek voor mij geheel nieuw, waardoor ik veel zelf heb moeten uitzoeken. Ook de diverse meeloop dagen in de PI-L heb ik als zeer waardevol ervaren. Een kijkje in andermans keuken en ervaren hoe het is om in de gevangenis te werken was af en toe een hele belevenis.

Het schrijven van deze thesis, was niet haalbaar geweest zonder de medewerking van een groot aantal mensen. Allereerst wil ik de medewerkers van de Penitentiaire Inrichting Leeuwarden bedanken voor de fijne en leerzame periode. In het bijzonder wil ik Hoofd veiligheid, mijn praktijkbegeleider, bedanken, die mij met bemoediging en goede feedback gedurende zes maanden heeft begeleid. De Penitentiaire Inrichting Leeuwarden, en in het bijzonder de afdeling intensief toezicht en de betrokken leidinggevenden, verdienen een groot woord van dank. Allen waren bereid om hun tijd en ervaringen met mij te delen, wat mij enorm heeft geholpen. Ook wil ik mijn thesisbeleider Dr. J. Wijnmaalen bedanken voor haar waardevolle begeleiding, tips en feedbackmomenten waarmee zij heeft geholpen deze thesis naar een hoger niveau te tillen. Verder wil ik mijn commandant, majoor Arjan Batelaan bedanken voor de tijd die ik kreeg voor het schrijven van het onderzoek. En als laatste wil ik mijn partner, Jill van Ingen bedanken. De overlegmomenten, de relativerende en motiverende woorden en de ruimte die je mij gaf hebben erg geholpen bij het schrijven van deze thesis.

Maaïke Das

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
1. Introductie	7
2. Achtergrond	9
3. Theoretisch kader	10
3.1. <i>Risico's</i>	10
3.2. <i>Risicomanagement</i>	11
3.2.1. Problemen met risicomanagement	12
4. Methode	14
4.1. <i>Onderzoekstrategie</i>	14
4.2. <i>Dataverzameling strategie</i>	14
4.3. <i>Documentonderzoek</i>	15
4.4. <i>Semi-gestructureerde interviews</i>	15
4.4.1. Interviewstrategie	17
4.4.2. Participanten interview	18
4.5. <i>Validiteit en betrouwbaarheid</i>	18
4.6. <i>Analyse methode</i>	19
5. Resultaten	21
5.1. <i>Welke risico's zijn geïdentificeerd?</i>	21
5.1.1. Deelconclusie	26
5.2. <i>In hoeverre sluit het risicomanagement en geïdentificeerde risico's bij de AIT in de PI-L op elkaar aan?</i>	27
5.2.1. Gebrek aan sturing	29
5.2.2. Gebrek aan kennis	29
5.2.3. Gebrek aan communicatie	30
5.2.4. Onvoldoende/onvolledig rapporteren	30
5.2.5. Manipulatie	31
5.2.6. Fysiek geweld	31
5.2.7. Deelconclusie	31
6. Conclusies en discussie	32
7. Aanbevelingen	36
8. Literatuurlijst	38
<i>Bijlage 1 Brainstormsessie</i>	40
<i>Bijlage 2 Interview protocol</i>	41
<i>Bijlage 3 Risicomanagement documenten AIT</i>	42

“Risicomanagement binnen de tralies”

Een onderzoek naar de aansluiting van het risicomanagement met de risico's die de betrokken medewerkers lopen op de Afdeling Intensief Toezicht in de Penitentiaire inrichting Leeuwarden.

Samenvatting

Middels dit onderzoek is onderzocht of het risicomanagement aansluit bij de risico's die de betrokken medewerkers op de AIT lopen binnen de PI-L. Dit wordt gedaan door middel van een kwalitatief onderzoek. Om tot een antwoord op deze vraag te komen is eerst onderzocht welke risico's geïdentificeerd zijn voor de betrokken medewerkers bij de afdeling AIT binnen de PI-L. Risico's voor de betrokken medewerkers op de Afdeling Intensief Toezicht (AIT) zijn onvermijdelijk. Met als doel de betrokken medewerkers meer bewust te maken van de risico's en inzichtelijk maken, of en waar, er een discrepantie is tussen de risico's en het risicomanagement van de PI-L op de AIT. De medewerkers op de AIT komen dagelijks in aanraking met een risicovolle doelgroep en staan voor uitdagingen om hun werkzaamheden veilig uit te kunnen voeren. Door de respondenten worden verschillende risico's op de AIT omschreven. Hierbij is gekeken of er een verschil in risicoperceptie is tussen persoonskenmerken geslacht en functiegroep. De respondenten benoemen hoofdzakelijk risico's die veroorzaakt worden door het menselijk gedrag. De mens heeft op de genoemde risico's invloed, bijvoorbeeld een gebrek aan teamgevoel, communicatie, kennis of een gebrek aan sturing. Daarnaast worden ook risico's benoemd als fysiek geweld en manipulatie. Opvallend is dat uit het documentonderzoek daarentegen hoofdzakelijk bouwkundige en elektronische risico's omschreven staan.

Na het identificeren van de verschillende risico's is onderzocht in hoeverre het risicomanagement hierop aansluit. Met de opening van de AIT in maart 2020, zijn er diverse wijzigingen toegebracht aan het risicomanagement van de AIT. Het risicomanagement van de AIT is zeer uitgebreid en bestaat uit diverse procedures, protocollen, cursussen, veiligheidsinstructies en is gebaseerd op de door DJI landelijke gehanteerde OBE-methodiek. Ondanks dat het risicomanagement erg uitgebreid is, komt naar voren dat niet alle risico's in de Organisatorische, Bouwkundige of Elektronische (OBE) risicocategorieën passen, dit heeft te maken met, dat veel risico's veroorzaakt worden door het gedrag van de medewerker of van de gedetineerde. Een goede aansluiting van het risicomanagement heeft niet alleen te maken met de aanwezigheid van protocollen en het volgen van veiligheidsprocedures, het gaat dieper dan dat, en raakt ook de begrippen als risicobewustzijn en veiligheidsgevoel van de medewerker. Het betreft een continu proces, doordat de medewerkers op de AIT dagelijks in aanraking komen met een risicovolle doelgroep en doordat er af en toe wisselingen zijn van gedetineerden. Echter in hoeverre het risicomanagement

aansluit is van diverse variabelen afhankelijk, doordat veel factoren invloed hebben op de risicoperceptie en is om deze reden niet zwart-wit. Uit de literatuur blijkt dat een eerdere negatieve ervaring, leeftijd en geslacht van invloed kunnen zijn op de risicoperceptie. Verder worden in de literatuur diverse oorzaken benoemd van problemen die organisaties ondervinden met risicomanagement. Op de AIT komt naar voren dat een aantal respondenten niet op de hoogte is van het cursusaanbod en niet eerder actief heeft nagedacht over de risico's. Daarbij heeft de 'COVID-19 periode' er ook voor gezorgd dat de medewerkers beperkter geoefend en getraind hebben om hun vaardigheden op pijl te houden. Het risicomanagement is dus nog in ontwikkeling. Momenteel zijn de trainingen en oefeningen hervat en is het AIT introductieprogramma voor nieuw personeel vernieuwd.

Dit onderzoek heeft geleid tot het advies voor een gezamenlijk risicomanagement zodat er inzicht verkregen wordt in de gezamenlijke risico's van de verschillende functionarissen. Uit het onderzoek komt namelijk naar voren dat de risico's niet altijd met de verschillende functionarissen gedeeld worden. Verder blijkt dat inmenging van medewerkers van andere afdelingen een negatieve invloed kan hebben op het teamgevoel en het vertrouwen. Daarom is het advies om te investeren in een vast team op de AIT. Met als doel meer begrip, vertrouwen en communicatie tussen de verschillende functionarissen te creëren. Ook is het advies om de 'human factor' te omschrijven in het risicomanagement, zodat de risico's die hieronder vallen nader toegelicht kunnen worden.

Tot slot is het advies om met de medewerkers in gesprek te gaan om de behoefte te pijken op het gebied van kennis verdieping, omdat uit diverse interviews naar voren is gekomen dat er behoefte is aan kennis verbreding over de doelgroep en manipulatie, echter biedt de AIT reeds diverse cursussen aan.

1. Introductie

De penitentiaire inrichtingswerkers (PIW'ers) worden regelmatig geconfronteerd met agressie en geweld. Volgens het intern registratiesysteem van de Penitentiaire Inrichting Leeuwarden (PI-L), is er de afgelopen jaren een stijgende lijn te zien van het aantal incidenten met letsel onder de PIW'ers (DJI, 2019)¹. Hoofd veiligheid van de PI-L geeft aan dat er een toename is van risicovolle gedetineerden, welke speciale begeleiding nodig hebben. Een vorm van risicomanagement binnen de PI-L is de opening van de Afdeling Intensief Toezicht (AIT), waar toezicht gehouden wordt op 12 gedetineerden. Het is de eerste afdeling in Nederland waar 'hoog-risico gedetineerden' zitten die niet geschikt zijn voor de reguliere afdeling, omdat deze gedetineerden gezien de risico's intensieve begeleiding en toezicht nodig hebben. Uit de verkennende gesprekken met medewerkers van de AIT komt naar voren dat de medewerkers in toenemende mate geconfronteerd worden met gedetineerden die complex, gevaarlijk en onvoorspelbaar gedrag vertonen. Een medewerker op de AIT gaf zelfs aan dat hij al eens met een scherp voorwerp is aangevallen. Omdat het beeld bestaat dat er meer risico's ontstaan voor de medewerkers door de komst van de gedetineerden in de PI-L. De PI-L investeert daarom in risicomanagement, om het risico dat de medewerkers lopen zo klein mogelijk te maken.

Hoofd Veiligheid van de PI-L is enerzijds verantwoordelijk voor het waarborgen van de veiligheid, maar anderzijds ook voor draagvlak onder het personeel voor het risicomanagement en keuzes die daartoe worden gemaakt. Het is niet bekend of de PI-L zich op alle risico's die de betrokken medewerkers op de AIT lopen hebben voorbereid of enige vorm van risicomanagement hiertegen hebben getroffen. De PI-L is vanuit de Arboret (artikel 5 lid 1 Arboret) verplicht om een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) op schrift te stellen. Alleen wil dit niet zeggen dat op alle risico's beleid is geschreven. Ook vanuit de media wordt gesuggereerd dat de medewerkers van de PI-L diverse malen in aanraking zijn gekomen met geweld, wat kan duiden dat het risicomanagement van de PI-L niet op orde is.

Oftewel het werk binnen de penitentiaire inrichting is niet zonder risico's. De hoogste tijd om te onderzoeken of de maatregelen die door de PI-L zijn getroffen aansluiten bij de risico's die de betrokken medewerkers op de AIT lopen.

In de literatuur zijn voorbeelden van problemen die men ondervindt bij de toepassing van risicomanagement. Als mogelijk oorzaken geven Van Well-Stam en Van den Bunt (2004), dat niet iedereen bekend is met risicomanagement of risico's niet wil zien. Daarnaast kan het voorkomen dat er

¹ Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van DJI

risico's spelen, maar dat er nog geen maatregelen getroffen zijn. Zoals reeds eerder omschreven is de PI-L de eerste penitentiaire inrichting met een AIT, een afdeling waarin gedetineerden zitten die veel risico's met zich mee brengen.

De centrale onderzoeksvraag is hiermee:

'In hoeverre sluit het risicomanagement aan bij de risico's die de betrokken medewerkers op de Afdeling Intensief Toezicht (AIT) in de Penitentiaire Inrichting Leeuwarden (PI-L) lopen?'

Om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

1. *Welke opgetreden risico's zijn geïdentificeerd voor de betrokken medewerkers bij de afdeling AIT binnen de PI-L?*
2. *In hoeverre sluit het risicomanagement en geïdentificeerde risico's bij de AIT in de PI-L op elkaar aan?*

Om de medewerkers te beschermen tegen risico's, is het van belang dat het risicomanagement goed gewaarborgd is. Middels dit onderzoek zal onderzocht worden of het huidige risicomanagement aansluit bij de risico's die de betrokken medewerkers op de AIT lopen binnen de PI-L. Dit onderzoek zal bijdragen de betrokken medewerkers meer bewust te maken van de risico's en inzichtelijk maken, of en waar, er een discrepantie is tussen de risico's en het risicomanagement van de PI-L op de AIT.

Opbouw onderzoeksrapport

Na de introductie (hoofdstuk 1) zal een stuk achtergrond over DJI (hoofdstuk 2) en relevante literatuur beschreven worden in het theoretisch kader (hoofdstuk 3). Vervolgens wordt de gebruikte onderzoeksmethode (hoofdstuk 4) en de onderzoeksresultaten besproken (hoofdstuk 5). Waarna de conclusie en discussie volgen (hoofdstuk 6) met vervolgens de aanbevelingen (hoofdstuk 7). Tot slot sluit dit onderzoeksrapport af met een reflectie (hoofdstuk 8).

2. Achtergrond

De PI-L is onderdeel van Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI). PI-L is zowel een Huis van Bewaring als een gevangenis en heeft capaciteit voor 340 mannelijke gedetineerden (DJI, 2020)². Sinds 1 maart 2020 is de Afdeling Intensief Toezicht (AIT) geopend, waarin ruimte is voor maximaal 12 gedetineerden. De naam AIT geeft aan dat de nadruk ligt op het intensief begeleiden, activeren en stimuleren van gedetineerden in het dagprogramma door de medewerkers. De kleinschaligheid van de afdeling, maakt het mogelijk om toezicht en monitoring intensief te kunnen uitvoeren terwijl zoveel mogelijk een humaan en stimulerend regime wordt nagestreefd (DJI, 2019)³. Op een AIT is dit toezicht meer en intensiever dan op een reguliere afdeling (DJI, 2020)⁴. Totaal zijn 17 mensen werkzaam op de AIT en worden door DJI onderverdeeld in drie categorieën, leiding, ondersteunend en uitvoerend. Hiervan zijn vier vrouwen en elf mannen werkzaam op de AIT. Daarnaast krijgt de AIT af en toe steun van medewerkers van andere afdelingen, omdat er soms onderbezetting is door ziekte/verlof of opleiding. In dit onderzoek worden alleen de medewerkers meegenomen die vast werkzaam zijn in het team van de AIT.

² Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van DJI

³ Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van DJI

⁴ Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van DJI

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk staan de theoretische perspectieven rondom risico's, de risicoperceptie en risicomanagement centraal.

3.1. Risico's

In de literatuur worden verschillende definities gegeven voor het begrip risico. Volgens Van Staveren (2009) wordt een risico over het algemeen gedefinieerd als het product van de kans van optreden en de negatieve impact van een gebeurtenis. Mensink (2011) omschrijft een risico als het effect van onzekerheid op doelstellingen. Daarentegen geeft Ale (2002) aan dat een risico uit twee dimensies bestaat, namelijk: de omvang van de consequentie en de kans of frequentie dat de consequentie optreedt. De gemene deler van deze definities luiden risico is een kans x effect/impact.

Zoals hierboven omschreven staat is dat in veel van de definities de nadruk gelegd wordt op het negatieve aspect van een risico. In de definitie van Raftery (1994) wordt niet alleen naar de negatieve afwijking gekeken, maar ook naar de positieve afwijking. Uit de definitie van Raftery (1994) blijkt dat er niet eenduidig over het begrip risico wordt gedacht. Een risico kan volgens Raftery zowel een positief als negatief gevolg van een gebeurtenis weergeven. Echter in dit onderzoek is de afbakening gemaakt dat een risico wordt gezien als een negatief gevolg of een negatieve consequentie en wordt de volgende definitie van risico gebruikt:

“Een risico is een kans op een ongewenste gebeurtenis die negatieve gevolgen heeft voor de mens.”

Hoe er naar risico's gekeken wordt is in de praktijk van verschillende factoren afhankelijk. Zo reageren mensen op risico's en dreigingen op basis van eigen percepties van die risico's (Peters et al., 2004). Deze risicoperceptie of risicobewustzijn is een oordeel van mensen over de kenmerken van een risico: de ernst van de negatieve consequenties, de kans van optreden en de beleefde kwetsbaarheid (Gutteling et al., 2017).

Risicoperceptie is de wijze waarop medewerkers naar risico's kijken (Slovic & Weber, 2002, p. 2). Risicoperceptie is een gegeven waar rekening mee moet worden gehouden in het bepalen van de maatregelen, maar ook in de uitvoering hiervan (Van Staveren, 2015, p.53). In de literatuur wordt aangegeven dat persoonskenmerken van invloed kunnen zijn op de risicoperceptie of risicobewustzijn (Gutteling & De Vries, 2017). Zo hebben meerdere studies aangetoond dat mannen een lager gemiddelde hebben qua beoordelen van risico's dan vrouwen (Flynn et al., 1994). Volgens Flynn et al. (1994) is het

verschil tussen mannen en vrouwen gebaseerd is op sociaal-politieke factoren als macht, status en de natuurlijke rol van de man en vrouw. Vrouwen denken bij risico's in deze natuurlijke rol meer aan hoe het risico hun huis, kinderen en persoonlijke omgeving bedreigt terwijl de man meer terugvalt op controle en bestrijding van het risico. Hierbij wordt gesteld dat mannen een lager risico-inschatting hebben dan vrouwen (Flynn et al., 1994). Als oorzaak geven Flynn et al. (1994) dat vrouwen zich kwetsbaarder voelen dan mannen.

De onderzoeker hanteert de definitie:

"Risicoperceptie is de unieke wijze waarop een persoon een risico ziet" (Van Staveren, 2015, p. 53).

3.2. Risicomanagement

Bij de vorming van risicomanagement worden niet alleen maatregelen omschreven die voortkomen uit de risicoperceptie, maar ook naar aanleiding van reeds plaatsgevonden ongelukken.

Risicomanagement werd in het begin van de twintigste eeuw voornamelijk toegepast in de financiële en verzekeringssector en was gericht op het verzekeren tegen "natuurlijke" risico's zoals natuurrampen, branden en menselijke fouten (Dickinson, 2001, p.360-361). Echter, vanaf de jaren '70 werd gerealiseerd dat het verzekeren tegen risico's niet de enige mogelijkheid was om risico's te beheersen en dat er tevens een mogelijkheid bestaat om maatregelen te treffen om risico's, en de consequenties hiervan, te verminderen (Wu & Olson, 2009). De laatste decennia is de aandacht verschoven van repressief risicomanagement naar de preventieve aanpak van risico's (risicomanagement) (Muusse, 2006, p.1).

De wetenschappelijke literatuur omtrent risicomanagement kent vele definities voor het managen van risico's. In 't Veld (2001, p.7) definieert risicomanagement als het: *"Planmatig beheersen of minimaliseren van de risico's waaraan een bedrijf (of organisatie) blootstaat"*. Risicomanagement wordt door het Ministerie van Veiligheid en Justitie gedefinieerd als *"het geheel van activiteiten en maatregelen gericht op het expliciet en systematisch omgaan met en het beheersen van, risico's"* (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2014, p. 17).

Van Staveren definieert risicomanagement als het *"doelgericht, expliciet, gestructureerd, communicerend en continu omgaan met risico's"*. (Van Staveren, 2015, p. 60). De meeste definities van risicomanagement refereren naar een cyclisch proces. Zo bestaat het risicomanagementproces volgens de startnotitie uit de *"systematische toepassing van managementbeleid, procedures en praktijken met betrekking tot de activiteiten van communiceren, consulteren, het in kaart brengen van de context, het identificeren, het*

analyseren, het evalueren, het behandelen en het monitoren en opnieuw beschouwen van risico's" (ISO, 2009).

In hoofdlijnen komen de definities van risicomanagement overeen, er is namelijk een continue proces of cyclus. De onderzoeker hanteert de volgende definitie van risicomanagement:

"Het geheel van activiteiten en maatregelen gericht op het expliciet en systematisch omgaan met en het beheersen van, risico's" (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2014, p. 17).

3.2.1. Problemen met risicomanagement

Uit de literatuur blijkt dat veel organisaties problemen hebben met het toepassen van risicomanagement. Als mogelijke oorzaken geven Van Well-Stam et al. (2004) dat men vaak niet bekend is met risicomanagement of risico's niet wil zien. Daarnaast is een veelgehoorde klacht dat het geld, tijd en capaciteit kost die niet aanwezig is (Akintoye & Macleod, 1997). Ook Uher en Toakley (1999) hebben onderzoek verricht naar de oorzaken van problemen van risicomanagement. Hieruit kwamen de volgende punten naar voren:

- onwetendheid;
- onbekendheid;
- een negatieve houding gebrek aan kennis;
- gebrek aan vaardigheden;
- gebrek aan kennis over de potentiële voordelen;
- gebrek aan behoefte voor training;

Volgens Smith (1999) is het niet alleen een kwestie van onbekendheid, maar ook de toegenomen vraag naar risicomanagement kan ervoor zorgen dat organisatie niet voorbereid zijn op het managen van risico's. Daarnaast concludeert Smith dat het probleem vaak niet op persoonlijk niveau ligt, maar dat het veel vaker een probleem is om risicomanagement in te passen in de organisatorische en methodologische eigenschappen van de betreffende industrie. Andere oorzaken voor het niet slagen van risicomanagement zijn volgens hem een gebrek aan training, niet de tijd willen nemen om te leren en te weinig openheid binnen de organisatie (Smith, 1999).

In hoofdstuk drie hebben we de definitie bepalingen gegeven van de begrippen risico, risicoperceptie en risicomanagement. Het begrip risicoperceptie wordt niet benoemd in de centrale vraag, maar is zeker belangrijk om te benoemen, omdat hoe er naar risico's gekeken wordt is in de praktijk van verschillende factoren afhankelijk. Daarnaast is de definitie van risicomanagement besproken en hebben we gekeken

naar de literatuur, die benoemd welke problemen organisaties ondervinden bij de invoering van risicomanagement. Dit is van belang omdat de problemen mogelijk een link hebben met de aansluiting van het risicomanagement. In het volgende hoofdstuk bespreken we hoe we deze vraag gaan beantwoorden.

4. Methode

In dit hoofdstuk wordt inzicht geboden in de gebruikte methodologie van dit onderzoek. Achtereenvolgens zullen de onderzoeksstrategie (paragraaf 4.1), de dataverzamelingstrategie (paragraaf 4.2), de validiteit en betrouwbaarheid (paragraaf 4.3) en de analysemethoden van dit onderzoek worden besproken (paragraaf 4.4).

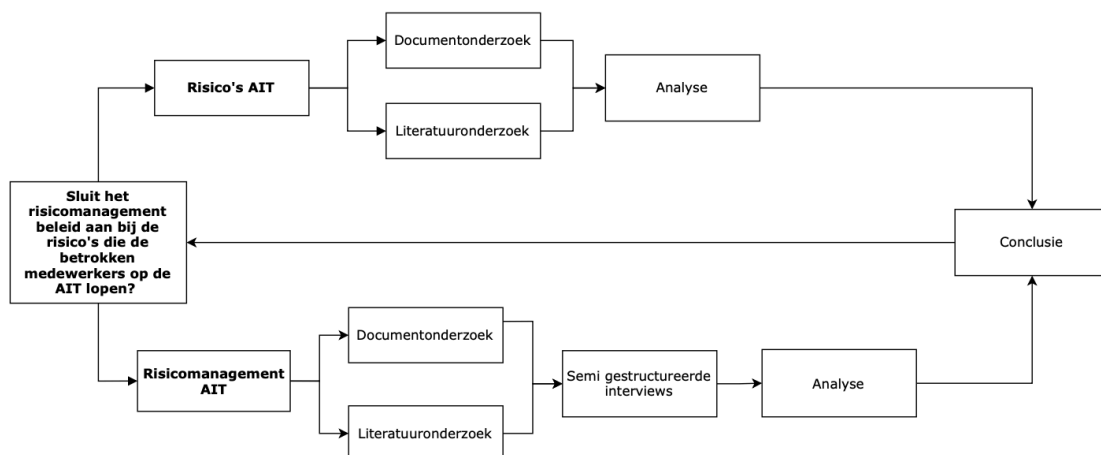
4.1. Onderzoekstrategie

Op basis van de achtergrond, aanleiding en geformuleerde onderzoeksvraag is de keuze gemaakt voor het uitvoeren van een casestudy. Deze casestudy maakt het mogelijk dat een gedetailleerde en intensieve analyse van deze specifieke locatie kan worden verricht (Bryman & Bell, 2015). Door middel van een casestudy richt dit onderzoek zich specifiek op de AIT in de PI-L. Een casestudy is een onderzoek waarbij een diepgaand en integraal inzicht verkregen wordt van één proces of object (Verschuren & Doorwaard, 2015). In dit onderzoek wordt een enkelvoudige casestudy toegepast. In een enkelvoudige casestudy wordt slechts één case diepgaand bestudeerd (Verschuren & Doorewaard, 2015). Hiervoor is gekozen zodat nauwgezet onderzoek plaats kan vinden in de diepte. Dat is nodig om te kunnen achterhalen wat de risicoperceptie van de medewerkers op de AIT is en vervolgens te onderzoeken of het risicomanagement hierbij aansluit.

4.2. Dataverzameling strategie

De data wordt verzameld door middel van de raadpleging van documenten en interviews. In figuur 1 wordt de onderzoeksaanpak schematisch weergegeven. De pijlen geven aan dat er sprake is van een confrontatie of samenvoeging van onderdelen, waar vervolgens een resultaat uit volgt.

Figuur 1: Schematische weergave onderzoeksaanpak



4.3. Documentonderzoek

Het documentonderzoek is gebruikt ter ondersteuning van het beantwoorden van de deelvragen. Hieronder wordt toegelicht welke documenten waarvoor en waarom zijn gebruikt. In tabel 1 is een overzicht weergegeven met gebruikte documenten voor het onderzoek. Dit betreft een kleine selectie van alle verzamelde documenten die zijn doorgenomen.

Tabel 1: Beleidstukken risicomanagement en risico's

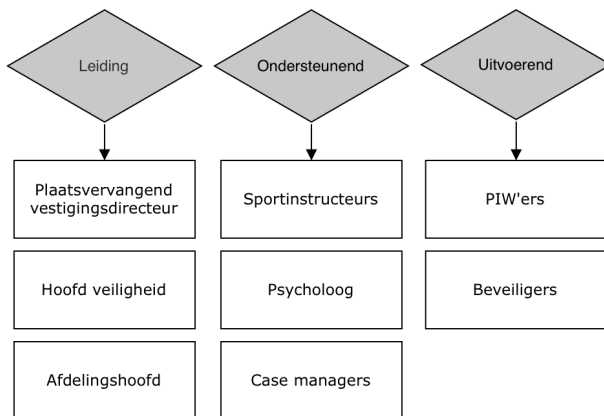
Jaartal	Titel	Onderwerp onderzoeksvraag
2019	Veiligheid in de PI-L	Achtergrond AIT + Risicomanagement
2019	Risico inventarisatie en -evaluatie PI-L	Risico's + Risicomanagement
2020	Incidenten registratie PI-L	Risico's
2020	Uitvoeringsbeleid AIT	Achtergrond AIT

Het document 'Uitvoeringsbeleid AIT', is hoofdzakelijk gebruikt als achtergrondinformatie en als verdieping in de case. Het Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) PI-L document en het incidenten registratie PI-L document zijn gebruikt om voor een deel de risico's in kaart te brengen. De overige risico's komen voort uit de interviews. Tot slot wordt na het analyseren van de risico's uit de interviews gezocht naar risicomanagement van DJI, zoals werkinstructies en protocollen die gebruikt worden op de AIT over de aansluiting op de genoemde risico's. Dit wordt vergeleken met de bevindingen van de respondenten.

4.4. Semi-gestructureerde interviews

Om te onderzoeken wat de risicoperceptie is en in hoeverre het risicomanagement aansluit op de risico's is ervoor gekozen om semi-gestructureerde interviews te houden. Het houden van diepte-interviews zijn zeer nuttig bij het verkrijgen van toegang tot persoonlijke perspectieven en biedt de mogelijkheid om door te vragen (Boeije, 2010, p.63). Met als doel om te onderzoeken of de mate van risicoperceptie een verband heeft met geslacht en functiegroep. In de literatuur wordt namelijk aangegeven dat dergelijke persoonskenmerken van invloed kunnen zijn op de risicoperceptie of risico bewustzijn (Gutteling & De Vries, 2017). Een andere factor die invloed heeft op de risicoperceptie is volgens Hopkin (2017) het functiegroep niveau. Risico's ontstaan, namelijk op vier verschillende niveaus namelijk Strategisch, Tactisch, Operationeel en Compliance. Echter hanteert de onderzoeker niet vier, maar drie functiegroepen (leiding, ondersteunend en uitvoerend) voor het onderzoek. In figuur 2 wordt weergegeven welke functionarissen onder welke functiegroepen vallen. Voor deze scope is gekozen, omdat het onderzoek zich richt op de betrokken medewerkers, op de AIT in de PI-L. De medewerkers van DJI die werkzaam zijn op het strategisch niveau vallen hier niet onder.

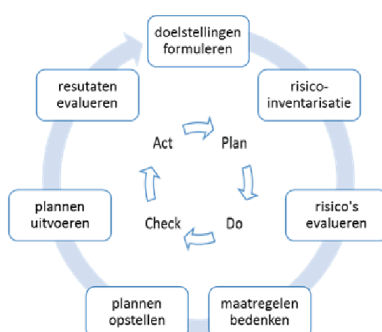
Figuur 2: Schematische weergave betrokken medewerkers AIT



Het stellen van open vragen is vanuit het gedachtegoed van Matthews (2005) gedaan en had als doelstelling om de respondenten zoveel mogelijk in eigen woorden te laten vertellen. In het eerste deel van het interview zijn er vragen gesteld om de risicoperceptie te achterhalen. Door vragen te stellen als, “Waarom is X voor jou een risico?” en “In hoeverre maak je je zorgen om dit risico?” probeert de onderzoeker meer beeld te krijgen van de risico’s en de risicoperceptie.

Het tweede deel van het interview bestaat uit vragen die gesteld werden voortkomende uit het risicomanagementmodel volgens Zwaard en Van de Velde (2013), zie figuur 3. Zwaard en Van de Velde (2013) plaatsen risicomanagement in een plan-do-check-act cyclus (Moen & Norman, 2009). Iedere stap kan gekoppeld worden aan vragen en activiteiten die uiteindelijk de plan-do-check-act cyclus rond maakt. De onderzoeker heeft dit model gebruikt met als doel om stapsgewijs te achterhalen of de maatregel/risicomanagement aansluit op het risico. Elke vraag is een activiteit die uiteindelijk de plan-do-check-act cirkel rond maakt, zie tabel 2. Om te onderzoeken of het risicomanagement aansluit op de eerder genoemde risico’s, zijn onder andere de vragen gesteld: “Kan de PI-L iets betekenen om de risico’s te verkleinen?” en “Zijn er belemmeringen voor het uitvoeren van het risicomanagement?”. De volledige interview vragenlijst is terug te lezen in bijlage 2.

Figuur 3: Het risicomanagementmodel volgens Zwaard en Velde (2013)



Tabel 2: Schematische weergave interview vragen

Interview vragen volgens Zwaard en Velde (2013)
Inventarisatie van risico's
Risicomanagement aanwezig?
Past het risicomanagement bij het risico?
Zijn er belemmeringen voor het uitvoeren van het risicomanagement?

4.4.1. Interviewstrategie

Bij alle interviews is elke keer hetzelfde protocol gebruikt (bijlage 1 & 2). Bij aanvang van het interview is aangegeven dat men zich vrij mocht voelen om te antwoorden en dat, wanneer men dat wilde, per direct het interview afgebroken mocht worden. Niemand heeft van deze optie gebruik gemaakt. Het interview is gestart met een informeel gesprek en een kop koffie voor het op gemak stellen van de medewerker, ook wel building rapport genoemd (Brown, 2015). Omdat de onderzoeker tijdens de 'meeloop' dagen niet met alle medewerkers op de AIT heeft gesproken, stelt zij zich voor, indien zij de persoon niet kent. Daarna start de onderzoeker met een inleiding over het onderzoek, privacy kwesties, tijdsinschatting en natuurlijk een 'dankwoord'. Voordat met het interview is gestart, wordt het geslacht en functiegroep genoteerd. In de literatuur wordt namelijk aangegeven dat dergelijke variabelen van invloed kunnen zijn op de risicoperceptie of risico bewustzijn (Gutteling & De Vries, 2017). Er is niet gevraagd naar leeftijd, omdat het aantal geïnterviewde van de jonge leeftijdscategorie dermate klein is dat het de verwachting was dat hier geen conclusies uit getrokken konden worden. Vervolgens is er een toelichting gegeven op de begrippen risico en risicoperceptie. Zodat de onderzoeker en de medewerker dezelfde interpretatie van de definitie hebben.

Daarna is er toestemming gevraagd om quotes te gebruiken in het onderzoek. Het interview gaat niet alleen over wat er gezegd wordt, maar ook over hoe het gezegd wordt, de uitdrukking van de persoon en de lichaamstaal. Er is rekening gehouden met non-verbale communicatie. Als de geïnterviewde vragend of twijfelend keek, vroeg de onderzoeker: "Ik zie dat je wat twijfelt, kun je uitleggen waarom?" Of wanneer de onderzoeker zeker wil weten of de toon van de stem juist wordt geïnterpreteerd, zou ze vragen: "Dat klinkt nogal sarcastisch, kun je uitleggen wat je daarmee bedoeld?"

Het verkrijgen van diepte in het interview is gestimuleerd door het laten vallen van stiltes, het geven van voorbeelden bij bepaalde vragen en het nemen van meer tijd/rust. Alle interviews duurden circa 60 minuten en werden niet opgenomen, omdat simpelweg opnameapparatuur niet toegestaan is op de AIT. Tijdens het interview werden aantekeningen gemaakt en werden de antwoorden tussendoor teruggekoppeld en samengevat, om te controleren op onjuistheden.

4.4.2. Participanten interview

Het uitnodigen van de medewerkers voor de interviews is mondeling gedaan. Er is een korte toelichting van het onderzoek gegeven. De onderzoeker was zelf aanwezig op de AIT en heeft medewerkers zelf benaderd en gevraagd om deel te nemen. Totaal werken 17 medewerkers op de AIT, hiervan hebben 15 medewerkers meegewerkt aan het onderzoek. Twee medewerkers wilden niet mee werken aan het onderzoek. Ze gaven aan geen behoefte te hebben om deel te nemen aan het onderzoek. In tabel 3 is de verdeling te zien.

Tabel 3: Geslacht en functiegroep -verdeling

Geslacht	
Vrouw	4
Man	11
Functiegroep	
Ondersteunend	4
Uitvoerend	9
Leiding	2

4.5. Validiteit en betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van het onderzoek is de mate van nauwkeurigheid en consistentie waarmee variabelen worden gemeten (Van Thiel, 2013). De nauwkeurigheid gaat vooral over de meetinstrumenten die worden gebruikt en hoe nauwkeurig deze de variabelen meten. De betrouwbaarheid van een onderzoek geeft aan of herhaling van het onderzoek, door een ander en op een ander moment, tot dezelfde resultaten leidt. Dus de mate waarin metingen afhankelijk zijn van toeval (Kvale & Brinkmann, 2009). De onderzoeker heeft geprobeerd om mogelijke bedreigingen voor de betrouwbaarheid en validiteit van de interviewgegevens op verschillende manieren te beperken. Het interviewer-effect werd bijvoorbeeld voorkomen door voorafgaand aan de interviews een goede verstandhouding op te bouwen en door beleefd, punctueel en neutraal te zijn, en het juiste interviewklimaat te scheppen. Hierbij wordt erkend dat het zeer lastig is om een compleet neutrale houding aan te nemen waardoor mogelijke interviewervariantie kan optreden (Emans, 2002). Elk interview is anders en kan niet worden herhaald met exact dezelfde resultaten (Denscombe, 2011, p.192-193).

Er is geen gebruik gemaakt van opnameapparatuur, omdat deze niet zijn toegestaan op de AIT. Om te voorkomen dat de onderzoeker informatie verloren gaat, zijn er aantekeningen gemaakt. Uiteraard na het vragen van toestemming van de respondent. Deze aantekeningen zijn tussendoor teruggekoppeld en samengevat, om te controleren op onjuistheden.

De betrouwbaarheid van dit onderzoek zal worden bewaakt met meerdere maatregelen. Ten eerste worden de interviews zo gestandaardiseerd mogelijk afgenomen zonder af te doen aan de kracht van het flexibele semigestructureerde interview (Baarda, de Goede & Van der Meer, 2007; Emans, 2002). Elk interview wordt met dezelfde vragenlijst afgenomen en op dezelfde manier gedocumenteerd.

4.6. Analyse methode

Het documentenonderzoek en de interviews hebben een veelheid aan informatie opgeleverd. Met behulp van codering is de data in categorieën samengevoegd. Het coderingsproces bestaat uit drie fases. Er wordt getrechterd, waardoor de omvangrijke dataset wordt gecategoriseerd door steeds een specifiekere betekenis toe te kennen aan de individuele data. De eerste coderingsfase is de open codering waarbij de data met elkaar worden vergeleken. Grofweg worden kernbegrippen (codes) toegekend aan de gegevens. In de daaropvolgende axiale coderingsfase worden aan de in de open coderingsfase aangemerkte begrippen met elkaar in verband gebracht. De derde coderingsfase is de selectieve codering waarbij er uiteindelijk een kernbegrip wordt benoemd (Verschuren & Doorewaard, 2016, p.192). Voor deze methode is gekozen omdat deze structuur aanbrengt in het sorteren en categoriseren van de data. Er is vooraf bepaald om de risico's te categoriseren middels de landelijke DJI OBE methodiek, welke staat omschreven in het document Veiligheid in de PI-L DJI, (2019). OBE staat voor organisatorische, bouwkundige en elektronische methodiek (OBE methodiek). Vervolgens is deze categorisering ook gemaakt om de verschillen van perceptie tussen mannen en vrouwen in kaart te brengen.

Als eerste zijn de verzamelde data uit het documentenonderzoek en interviews die een verband hebben met risico's en risicomanagement in een kolom geplaatst. Zo ontstonden er eerst twee kolommen met risico's en risicomanagement. Hierna zijn eerst de risico's komende uit het documentonderzoek en interviews gecodeerd. De codering van deze notities zijn geplaatst in hetzelfde databestand uit het documentenonderzoek. Vervolgens zijn de opmerkingen uit de interviews direct geplaatst in één van de al aanwezige kolommen. In de tweede coderingsfase is gekeken of de gekoppelde risico's uit de eerste coderingsfase aangeduid konden worden met maximaal vijf begrippen. De derde coderingsfase bestond uit plaatsten van de risico's en het risicomanagement onder de juiste OBE en overige categorie. Hierbij is ook gekeken naar de inzichten uit de literatuur. Hebben de begrippen bijvoorbeeld raakvlakken met het in beeld hebben van risico's en het beheersen of voorkomen daarvan?

In tabel vier is een fragment van het databestand van het coderingsproces toegevoegd. De drie coderingsfasen zijn horizontaal (van onder naar boven) zichtbaar. De verzamelde data met een gemeenschappelijke betekenis zijn verticaal in de kolommen te zien. De laatste stap van de data-analyse

betrof een interpretatie van de analyse als geheel. Deze interpretatie trachtte bij te dragen aan de beantwoording van de onderzoeksvraag (Plochg & Van Zwieten, 2007, p.87).

Tabel 4: Een voorbeeld van de gebruikte codetabel

Derde coderingsfase
Organisatorisch
Tweede coderingsfase
Scholing
Bijeenkomst
Evaluatie
Teamgevoel
Besluitvorming
Eerste coderingsfase
Scholing over bepaalde aspecten, coaching begeleiding over de gedetineerden.
Het zou goed zijn als er af en toe een bijeenkomst wordt georganiseerd waarin alle bijzonderheden worden gedeeld.
Een soort evaluatie van de kleine incidenten moment mis ik.
We zouden het fijn vinden om met hele team samen te zijn.
Trage besluitvorming zorgt voor risico's.

5. Resultaten

Dit hoofdstuk gaat in op de bevindingen die voortkomen uit de documenten en interviews. De resultaten zijn onder te verdelen in twee deelvragen die voortvloeien uit de hoofdvraag. In paragraaf 5.1 wordt allereerst weergegeven welke risico's geïdentificeerd zijn voor de betrokken medewerkers op de AIT. Paragraaf 5.2 beschrijft wat het risicomanagement op de AIT is en hoe de respondenten het aanwezige risicomanagement ervaren en beleven. En tot slot of het gehanteerde risicomanagement aansluit op de risico's die de betrokken medewerkers lopen.

5.1. Welke risico's zijn geïdentificeerd?

Hieronder worden de risico's weergegeven komende uit de RI&E en AIT risico analyse van 2019. Opvalt is dat veel van de omschreven risico's komende uit de documenten ook benoemd worden door de respondenten in de interviews (zie tabel 6). Het enige risico dat niet door de respondenten wordt benoemd is het risico op omkoping en afpersing. Dit risico heeft echter ook veel raakvlakken met het risico op manipulatie, dus mogelijk dat deze hieronder valt.

Verder is er ook gekeken naar de incidentenregistratie van de AIT, hieruit blijkt dat er vanaf de opening maart 2020 t/m december 2021 drie incidenten zijn geweest, waarvan één medewerker gewond is geraakt met zwaar lichamelijk letsel.

Tabel 5: Risico's komende uit de RI&E en AIT risico analyse 2019

	Risico's
Organisatorisch	Niet/ onvoldoende passende medewerkers voor de AIT
	Ziekte onder het personeel
	Gebrek aan interne communicatie (portofoon)
Bouwkundig	Locatie AIT transport gedetineerde
	Niet alle ruimtes zijn molestbestendig
	Deurensysteem verouderd
Elektronisch	Dekking/bereik piepers
	Camera blindspots
Overige	Manipulatie
	Omkoping en afpersing
	Gijzeling
	Geweld middels zelfgemaakte wapens

Om de risicoperceptie verder te duiden zijn de resultaten komende uit de interviews gecategoriseerd naar geslacht en functiegroep in de door DJI gehanteerde OBE en overige risicocategorieën. Daarnaast is door de onderzoeker twee extra categorieën toegevoegd in tabel 6 en 7, omdat meerdere risico's komende uit de interviews veroorzaakt worden door gedrag van de medewerkers of gedrag van

gedetineerden. Daartoe is besloten om deze de 'gedrag medewerkers' en 'gedrag gedetineerde' te noemen, omdat dit het beste de lading dekt

Tabel 6: Risico's gecategoriseerd per geslacht

Interviews	Risico's	Man (11)	Vrouw (4)
Organisatorisch	Niet/ onvoldoende passende medewerkers voor de AIT	2	-
	Gebrek aan teamgevoel	1	4
	Trage besluitvorming	1	-
	Gebrek aan sturing	1	1
Bouwkundig	Locatie AIT-transport gedetineerde	2	-
	Deurensysteem verouderd	1	1
Elektronisch	Dekking/bereik piepers	5	2
	Camera blindspots	5	3
Gedrag medewerkers	Gebrek aan kennis	5	3
	Gebrek aan vaardigheden	2	1
	Gebrek aan communicatie	2	2
	Onvoldoende/onvolledig rapporteren	8	2
Gedrag gedetineerden	Gebrek aan respect voor medewerker	2	1
	Manipulatie	11	4
	Fysiek geweld	10	4

Tabel 7: Risico's gecategoriseerd per functiegroep

	Risico's	Uitvoerend	Ondersteunend	Leiding
Organisatorisch	Niet/ onvoldoende passende medewerkers voor de AIT	X	-	X
	Geen teamgevoel	X	X	-
	Trage besluitvorming	-	-	X
	Gebrek aan sturing	X	-	-
Bouwkundig	Locatie AIT transport gedetineerde	X	-	X
	Deurensysteem verouderd	X	X	-
Elektronisch	Dekking/bereik piepers	X	X	X
	Camera blindspots	X	X	X
Gedrag medewerkers	Gebrek aan kennis	X	X	-
	Gebrek aan vaardigheden	X	-	-
	Gebrek aan communicatie	X	X	-
	Onvoldoende/onvolledig rapporteren	X	X	X
Gedrag gedetineerden	Gebrek aan respect voor de medewerker	X	-	-
	Manipulatie	X	X	X
	Fysiek geweld	X	X	X

Organisatorisch

Zowel uit de interviews als uit de risicomanagement documentatie komt het risico niet/ onvoldoende passende medewerkers voor de AIT naar voren. Een respondent geeft aan dat het soms lastig is om geschikt personeel voor de AIT te vinden doordat het wenselijk is dat de medewerker een zekere mate van werkervaring heeft binnen detentie en ook mentaal volwassen is om met de risicovollere doelgroep te kunnen werken. Op papier werken er voldoende mensen op de AIT. Maar in de praktijk is er een te

kort door ziekte/verlof of opleiding. Hierdoor komt het voor dat een medewerker die normaal op een andere afdeling werkzaam zijn ingezet wordt op de AIT. Volgens een respondent heeft inmenging van medewerkers van andere afdelingen een negatieve invloed op het teamgevoel. Men moet blind op elkaar kunnen vertrouwen, omdat de gedetineerden onvoorspelbaar kunnen zijn en dan moet men zeker weten dat een collega achter je staat, aldus een respondent. Kijkende naar tabel 4 valt op dat alle vrouwen aangeven dat er nog winst te behalen valt bij het verkrijgen van teamgevoel.

Opvallend is dat het risico trage besluitvorming alleen door de leiding gezien wordt als risico. Zij geven aan dat dit een risico vormt, omdat het soms lang duurt voordat nieuw materiaal binnen is. Als voorbeeld wordt gegeven dat al jaren gewacht wordt op de vernieuwing van het 'pieper- systeem'.

“DJI is een bureaucratische organisatie waardoor het lang duurt totdat besluiten worden genomen.” [medewerker AIT]

Een ander risico die uit de interviews naar voren komt betreft het gebrek aan sturing. Twee respondenten geven aan de medewerkers niet aangesproken worden wanneer er geen goede/uitgebreide rapportage wordt opgesteld.

*“Er worden geen consequenties gesteld wanneer iemand summier rapporteert.”
[medewerker AIT]*

Een ander risico wat benoemd wordt betreft het gebrek aan communicatie over kleine incidenten en bijna-ongevallen. Bij kleine incidenten met minder verstrekkende gevolgen, wordt al gauw weer dezelfde fout gemaakt aldus een respondent.

Bouwkundig

Uit de risicomanagement documentatie en uit de interviews komt naar voren dat de locatie van de AIT een risico kan vormen voor het personeel. De AIT is gelegen in het midden van de PI-L, waardoor het personeel genoodzaakt is een groot stuk met de gedetineerde te lopen van de ingang van de PI-L naar de cellen. Hierdoor is het personeel langer kwetsbaar, doordat het langer duurt voordat de gedetineerde achter slot en grendel zit.

Het tweede risico welke naar voren komt is de veroudering van het deurensysteem. Door storing schieten de deuren in het 'gijzelingsprotocol' waardoor alle deuren dicht blijven. Normaal gesproken wanneer er geen gijzeling is moet het systeem gereset worden en kunnen de deuren weer open. Maar dat lukt niet altijd waardoor een extern bedrijf langs moet komen om alles te resetten en dat kost tijd. Als er in deze tijd iets gebeurd, dan lopen wij, maar ook gedetineerden onnodig gevaar, aldus een respondent.

“Een collega vertelde mij dat de deuren niet open gingen toen er een gevecht was tussen gedetineerden, hierdoor kwam de assistentie collega pas laat. Gelukkig liep het met een sisser af.” [medewerker AIT]

Elektronisch

Uit de data-analyse komen drie risico's naar voren. Een van deze risico's betreft de onvolledige dekking van het piepersysteem; het meldsysteem waarbij iedereen wordt “opgepiept” wanneer er een veiligheidsmededeling (incident) of gijzeling is.

“Een risico is dat het piepersysteem niet volledig betrouwbaar, er is niet overal een goede dekking.” [medewerker AIT]

Een ander risico wat door acht respondenten wordt benoemd is dat niet overal in de PI-L camera's hangen, waardoor er dode hoeken zijn.

Gedrag medewerkers

Uit de analyse komt naar voren dat acht respondenten aangeven dat een gebrek aan kennis onder de medewerkers een risico vormt. Wat opvallend is, is dat door de leiding het gebrek aan kennis en een gebrek aan vaardigheden beide niet als risico worden benoemd.

“Het introductieprogramma was voor mij te kort, ik zou graag meer tools willen ontvangen hoe ik met deze doelgroep moet werken” [medewerker AIT]

Verder benoemen drie respondenten dat een gebrek aan vaardigheden een risico vormt voor de medewerkers, doordat men niet regelmatig oefent met bijvoorbeeld het toepassen van het handboekprotocol raakt men onkundig, aldus een respondent.

“Een risico is voor mij dat ik gevaar kan lopen, iets waar ik niet op voorbereid ben. Ik vind het bijvoorbeeld een risico dat we door COVID-19 helemaal geen oefeningen meer hebben gehad.” [medewerker AIT]

Ook wordt een gebrek aan communicatie als een risico omschreven. Bij kleine incidenten of bij ‘bijna-ongevallen’ met minder verstrekkende gevolgen, wordt niet altijd open gecommuniceerd tussen de verschillende functionarissen aldus een respondent. Openlijk communiceren in het Multi Disciplinair Overleg (MDO) over risicovolle situaties of incidenten is noodzakelijk om een veilige sfeer te behouden tussen de betrokkenen die aangesloten zijn bij het MDO.

“Het is leuk dat je allemaal in je eigen hokje, in je eigen wereldje zit, maar juist op de raakvlakken moet je met elkaar in gesprek gaan. En juist bij een overdracht moeten wij met elkaar in gesprek zijn want dat zijn onze raakvlakken”.

Door tien respondenten wordt het onvolledig opstellen van een rapportages over gedetineerden, samengevat als onvoldoende rapporteren benoemd als een risico. Relatief gezien benoemen mannelijke respondenten dit vaker als een risico dan vrouwelijke respondenten. Wanneer er niet zorgvuldig gerapporteerd wordt kan het voorkomen dat medewerkers niet op de hoogte zijn van de bijzonderheden die spelen met de betrokken gedetineerde, waardoor medewerkers onnodig gevaar lopen. Tijdens verschillende interviews viel het de onderzoeker op dat er meerdere medewerkers aangaven geïrriteerd te zijn dat niet alle medewerkers zorgvuldig rapporteren.

Gedrag gedetineerden

De overige risico's hebben allemaal met het gedrag van gedetineerden te maken. Zo geeft een van de respondenten aan moeite te hebben met de respectloze houding van een aantal gedetineerden. Ook uit een risicomanagement document van de AIT wordt dit als een risico omschreven.

“Vroeger had men nog respect voor een uniform, maar tegenwoordig werkt het eerder als een ‘rode lap’.” [medewerker AIT]

Verder wordt manipulatie als een risico gezien. Zowel mannelijke als vrouwelijke respondenten benoemen dit risico het vaakst. Opvallend is dat vier respondenten aangeven zelf ook al eens door een gedetineerde gemanipuleerd te zijn. Als voorbeeld wordt benoemd dat manipulatie vaak in kleine communicatieve venijnigheden zitten, zoals de tijd proberen te rekken in de planning van het dagprogramma, maar ook door collega's tegen elkaar uit te spelen, doordat een gedetineerde aangeeft dat iets van collega A wel mocht, en waarom dan niet van collega B?

“Om conflicten te voorkomen en de rust te bewaren gaan sommige PIW'ers mee in wat de gedetineerden willen, en wijkt men soms af van het dagprogramma.”
[medewerker AIT]

Tot slot worden verschillende vormen van fysiek geweld genoemd, zoals de angst om een keer gestoken, geslagen of gegijzeld te worden. Zoals te lezen valt uit tabel 4 wordt dit risico zowel bij mannen als bij vrouwen vaak aangegeven. Verschillende respondenten geven aan een collega te kennen die één van deze vormen van fysiek geweld heeft meegemaakt. Afgelopen jaar is er ook een situatie op de AIT geweest tussen een medewerker en een gedetineerde waarbij de medewerker zwaargewond raakte. Ook

geeft een respondent aan dat in het verleden al eens een gijzeling in de PI-L heeft plaatsgevonden en dat met de komst van deze risicovolle doelgroep men hier altijd alert op moet zijn.

“Als een gedetineerde kwaad wil doen, is er van alles mogelijk. De gedetineerden mogen bestek op cel. En ze ook spullen bestellen in de ‘supermarkt’ van PIJ, zoals een pot pindakaas. Hier zou je ook een wapen van kunnen maken.” [medewerker AIT]

5.1.1. Deelconclusie

Uit de data analyse komt naar voren dat de respondenten hoofdzakelijk risico's omschrijven die vallen onder de organisatorische risicocategorie. Verder blijkt dat de uitvoerende en ondersteunde functionarissen meer risico's benoemen die veroorzaakt worden door menselijk gedrag, dan de leidinggevende functionarissen. De mens heeft op de genoemde risico's invloed, bijvoorbeeld een gebrek aan teamgevoel of een gebrek aan sturing. Maar wanneer gekeken wordt naar de risico's die in de risicomanagement documenten van de AIT worden omschreven, worden daarentegen niet of nauwelijks 'organisatorische' en 'gedrag' risico's omschreven.

In verband met de invloed van geslacht op risicoperceptie, heeft de onderzoeker ook gekeken naar het geslacht en de genoemde risico's. Wat naar voren komt is dat de hoeveelheid door mannen en vrouwen genoemde risico's vrijwel gelijk zijn. Wel worden een aantal risico's sterker of door meerdere mannen of vrouwen benadrukt als een risico. Hierbij valt het de onderzoeker op dat alle vrouwen uit verschillende functionaliteiten het gebrek aan teamgevoel als een risico ervaren. Een andere risico dat relatief vaker genoemd wordt door vrouwen is het risico op fysiek geweld en manipulatie. Mannen noemen daarentegen het risico onvoldoende/onvolledig rapporteren vaker dan vrouwen.

Daarnaast is gekeken naar de verschillende risicopercepties komende uit de functiegroepen. Hierbij komt naar voren dat respondenten uit de functiegroep leiding hoofdzakelijk risico's benoemen die met besturen te maken hebben. Bijvoorbeeld de trage besluitvorming voor de aanschaf van nieuw materieel. Terwijl respondenten werkzaam in de functiegroep uitvoering met name risico's zien in het gedrag van de gedetineerden, zoals de respectloze houding van een aantal gedetineerden en het risico om gemanipuleerd te worden.

5.2. In hoeverre sluit het risicomanagement en geïdentificeerde risico's bij de AIT in de PI-L op elkaar aan?

Het risicomanagement op de AIT varieert van concrete procedures, werkinstructies zoals de regeling voorwerpen op cel, tot conceptuele voorstellen voor de bedrijfsvoering van DJI zoals "veiligheid als onderwerp in managementgesprek". Een overzicht van alle risicomanagement documenten zijn toegevoegd aan bijlage 3. Zoals eerder omschreven wordt de onderstaande definitie voor risicomanagement gehanteerd:

"Het geheel van activiteiten en maatregelen gericht op het expliciet en systematisch omgaan met en het beheersen van, risico's" (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2014, p. 17).

De resultaten vanuit de interviews zijn samengevat in tabel 8. Als er naar de risico's en de kolom het gevoerde risicomanagement gekeken wordt, is zichtbaar dat de AIT een scala aan maatregelen heeft getroffen om risico's zo klein mogelijk te maken. Naast de verschillende risicomanagement documenten hanteert de AIT een variatie aan maatregelen om de risico's te verkleinen. Ook wordt er een AIT introductieprogramma aan iedere medewerker op de AIT aangeboden, deze is na de opening van de AIT herzien na tips van de medewerkers op de werkvloed. In het AIT introductieprogramma komen diverse onderwerpen aanbod, waaronder de omgang en risico's bij het werken met de doelgroep op de AIT. Een groot aantal respondenten geeft aan dat het volgen van het AIT introductieprogramma een goede manier is om de risico's te verkleinen. Het zorgt voor meer kennis en handvaten om te werken met de doelgroep op de AIT aldus een respondent. Verder worden er intervisiedagen, teamdagen georganiseerd en wordt er dagelijks een briefing gehouden. Deze briefing draagt bij aan het verkleinen van de risico's doordat onder meer de bijzonderheden en mogelijke sfeer verandering op de afdeling wordt besproken. Over het algemeen geven de respondenten aan dat het risicomanagement goed aansluit op de genoemde risico's. Echter worden er toch een aantal punten benoemd waarop er ruimte zit tussen het risico en het risicomanagement. Daarom zijn de risico's verder toegelicht waarbij de respondenten te kennen hebben gegeven dat het risicomanagement niet goed aansluit. Hierna worden de resultaten samengevat in de kolom 'Aansluiting (match) risico en risicomanagement'.

Tabel 8: Aansluiting risicomanagement?

Risicocategorie	Risico's	Risicomanagement	Match risico en risicomanagement?
Organisatorisch			
	Niet/ onvoldoende passende medewerkers voor de AIT	<ul style="list-style-type: none"> - Werving binnen PI-L. - Stage mogelijkheden voor personeel PI-L op de AIT. 	<ul style="list-style-type: none"> - De respondenten zijn hiervan bewust. Inmiddels zijn er extra medewerkers aangenomen op de AIT en hebben zij deelgenomen aan het AIT introductieprogramma .
	Gebrek aan teamgevoel	<ul style="list-style-type: none"> - AIT 3-daagse, waarin teambuilding een belangrijke rol heeft. - Teamdagen. - Er heeft inmiddels een teamavond plaatsgevonden waarbij diverse onderwerpen besproken zijn. - Daarnaast heeft er inmiddels een intervisiedag plaatsgevonden en zal begin dit jaar de tweede plaatsvinden. 	<ul style="list-style-type: none"> - De AIT is druk bezig met het zorgen voor een goed teamgevoel en dient hierbij ook de medewerkers te betrekken die onder ondersteunende en leidinggevenden categorie vallen. - Blijft een punt van aandacht ivm personeelwisselingen.
	Trage besluitvorming	<ul style="list-style-type: none"> - Door heldere en duidelijke afspraken te maken (alle besluitvorming t.a.v. een gedetineerde vindt plaats tijdens het MDO) geeft dit rust bij het team en op de afdeling. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ja, de respondenten zijn hiervan bewust.
	Gebrek aan sturing	<ul style="list-style-type: none"> - Leiding regelmatig aanwezig op de afdeling. 	<ul style="list-style-type: none"> - Niet iedereen durft elkaar aan te spreken en impopulaire besluiten nemen wordt als lastig ervaren.
Bouwkundig			
	Locatie AIT transport gedetineerde	<ul style="list-style-type: none"> - Communicatie portofoon. - Opleiding AIT. - Calamiteiten protocol. - Fysieke vaardigheids toets. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ja, de respondenten zijn hiervan bewust.
	Deurensysteem verouderd	<ul style="list-style-type: none"> - Aanvraag loopt. - Gijzelingsprotocol PI-L. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ja, aanvraag loopt. Respondenten geven aan bewust te zijn van dit risico.
Elektronisch			
	Dekking/bereik piepers	<ul style="list-style-type: none"> - Aanvraag loopt inmiddels en is onderdeel van het nieuwe beveiligingssysteem. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ja, aanvraag loopt. Respondenten geven aan bewust te zijn van dit risico.
	Camera blindspots	<ul style="list-style-type: none"> - Personeel is op de hoogte. Is inmiddels weggezet in een dienstinstructie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ja, aanvraag loopt. Respondenten geven aan bewust te zijn van dit risico.
Gedrag medewerker			
	Gebrek aan vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> - Oefeningen. Voor wat betreft oefeningen en handboek instructies, hierin zijn afspraken gemaakt met onder andere de Politie en Dienst Vervoer en Ondersteuning (DV&O). - Intern Bijstands Team (IBT) leden getraind in het gebruik van het handboeken protocol. - Gedetineerden protocol. 	<ul style="list-style-type: none"> - Was geen match omdat oefeningen gecancelled werden ivm Covid-19, maar deze zijn inmiddels hervat. - Alle respondenten geven aan bewust te zijn van de fysieke risico's.
	Gebrek aan kennis	<ul style="list-style-type: none"> - Opleiding DJI, Opleiding AIT introductie programma, meelopen Beheers problematische Gedetineerden (BPG) Vugt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Meerdere respondenten geven aan een verdieping te willen in het introductieprogramma AIT. - Toename verantwoordelijkheden.
	Gebrek aan communicatie tussen de verschillende functionarissen bij kleine incidenten of bijna ongevallen functionarissen	<ul style="list-style-type: none"> - Calamiteiten protocol. - MDO. - Cursus rapporteren. - Visie op veiligheid 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluaties worden bij kleine incidenten soms vergeten. - Niet altijd alle functionarissen AIT aanwezig bij MDO, communicatie mist. - Rapportage gedetineerde mist.
	Onvoldoende/onvoll edig rapporteren	<ul style="list-style-type: none"> - Is benoemd in het MDO - Cursus rapporteren. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kennis over het opstellen en het belang van het opstellen van een goede rapportage ontbreekt. - Er wordt niet altijd openlijk over risico's gecommuniceerd tussen de verschillende functionaliteiten die aangesloten zijn bij het MDO. - Goed rapporteren heeft niet bij iedereen de juiste prioriteit. De medewerkers dienen zelf overtuigd te zijn van de toegevoegde waarde hiervan.

Gedrag gedetineerden			
	Gebrek aan respect voor de medewerker	<ul style="list-style-type: none"> - Introductie programma omgang doelgroep. - Opleiding AIT - Meelopen BPG Vugt - Predictive profiling cursus - Elke ochtend is er een kort teamoverleg/briefing waarin de bijzonderheden en indien van toepassing nieuwe risico's worden besproken. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alle respondenten benoemen dat er voldoende gedaan wordt om respect af te kunnen dwingen.
	Manipulatie	<ul style="list-style-type: none"> - Introductie programma omgang doelgroep. - Opleiding AIT - Meelopen BPG Vugt. - Predictive profiling cursus. - Elke ochtend is er een kort teamoverleg/briefing waarin de bijzonderheden en indien van toepassing nieuwe risico's worden besproken. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sluit aan bij risico gebrek aan kennis. Alle respondenten benoemen dit als risico en een aantal respondenten geven aan meer verdieping te willen over de omgang met de doelgroep en het risico om gemanipuleerd te worden.
	Fysiek geweld	<ul style="list-style-type: none"> - Communicatie portofoon - Opleiding AIT - Intern Bijstands Team (IBT) - Calamiteiten protocol, - Fysieke vaardigheids toets - Regeling voorwerpen op cel - Visie op veiligheid - Gijzelingsprotocol - Module gewelddadige eenlingen 	<ul style="list-style-type: none"> - Niet een volledig match, alle respondenten geven aan bewust te zijn van de fysieke risico's, maar het valt op dat een aantal vrouwelijke respondenten aangeeft meer te willen oefenen ter bescherming van mogelijk fysiek geweld.

5.2.1. Gebrek aan sturing

Het risico gebrek aan sturing wordt in geen enkel risicomangement document benoemd als een risico. De leiding is regelmatig aanwezig op de afdeling en voert daar gesprekken met het personeel en de gedetineerden. Ondanks de betrokkenheid van de leiding geven een aantal respondenten aan dat er op dit moment te weinig sturing is van zowel de leiding als van het personeel onderling.

“Niet iedereen durft elkaar aan te spreken wanneer ze iets niet goed doen”

[medewerker AIT]

“Je wordt niet altijd aangesproken als je een rapportage niet hebt opgemaakt”

[medewerker AIT]

5.2.2. Gebrek aan kennis

Zoals hierboven reeds omschreven valt op dat de AIT verschillende tools aanbiedt om het kennisniveau van de medewerker over het werken op de AIT te vergroten. Toch geeft een aantal respondenten aan dat het risicomangement niet voldoende aansluit. Uit de beantwoording van de eerste deelvraag bleek dat een gebrek aan kennis door de uitvoerende en ondersteunde functionarissen als een risico wordt gezien, maar niet door de leidinggevende functionarissen. Een aantal respondenten benoemd dat meerdere medewerkers niet instaat zijn om een goede rapportage op te stellen ondanks dat het personeel heeft deelgenomen aan de basiscursus rapporteren. Ook geven meerdere respondenten aan het nut en de noodzaak van goed rapporteren niet in te zien. Een andere oorzaak welke benoemd wordt is dat in de loop der jaren de verantwoordelijkheden en taken zijn toegenomen, en dat men hierin geen extra scholing in heeft ontvangen, waardoor er te weinig kennis is om een goede rapportage op te stellen. Echter dient

hierbij wel een kanttekening geplaatst te worden, omdat ook een aantal respondenten aangeeft dat het risicomanagement wel voldoende aansluit, maar dat de risico's ontstaan door het gedrag en de werkhouding van een aantal medewerkers.

“Vroeger hoefde je alleen maar een ‘sleutelbos’ vast te houden en tegenwoordig moet je ook een goede rapportage over de gedetineerde kunnen schrijven.” [medewerker AIT]

Een ander punt waarbij het risicomanagement niet helemaal aansluit betreft kennis over de doelgroep op de AIT. Bij doorvragen worden de volgende punten benoemd waarin meer verdieping is gewenst: het signaleren van radicalisering, het tegengaan van voortgezet crimineel handelen, maar ook kennis over vluchtgevaar van gedetineerden. Goed om te vermelden is dat deze cursussen ook worden aangeboden door DJI, maar mogelijk dat niet alle medewerkers hiervan op de hoogte zijn. Daarnaast wordt door meerdere respondenten toegevoegd dat risicomanagement niet bij iedereen de juiste prioriteit heeft waardoor er niet altijd uitgebreid gerapporteerd wordt over de sfeer op de werkvloer.

5.2.3. Gebrek aan communicatie

Een punt wat benoemd wordt waarin er niet een volledige ‘match’ is, betreft het evalueren na kleine incidenten en ‘bijna’ ongevallen. In het risicomanagement ontbreekt namelijk de evaluatie procedure bij ‘bijna’ ongevallen of incidenten. Maar er staat niet omschreven wat te doen bij een ‘bijna’ ongeval.

“Bij kleine incidenten met minder verstrekkende gevolgen, wordt al gauw weer dezelfde fout gemaakt” [medewerker AIT]

Verder komt naar voren dat er risico's ontstaan doordat er een gebrek samenwerking en communicatie is tussen de verschillende functionaliteiten op de AIT. Deze risico's staan niet omschreven in risicomanagement. Bijvoorbeeld het gebrek aan communicatie tussen de verschillende functionarissen. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat er af en toe functionarissen afwezig zijn bij het MDO, waardoor belangrijke informatieoverdracht verloren gaat.

5.2.4. Onvoldoende/onvolledig rapporteren

Het risico op onvoldoende en onvolledig rapporteren blijkt een ingewikkeld risico te zijn, omdat er wel degelijk risicomanagement aanwezig is, maar dat er niet altijd naar gehandeld wordt. Het risico wordt echter niet benoemd in de algemene risicomanagement analyse van de AIT.

“Goed rapporteren heeft niet bij iedereen de juiste prioriteit. De medewerkers dienen zelf overtuigd te zijn van de toegevoegde waarde hiervan.” [medewerker

AIT]

5.2.5. Manipulatie

Door de AIT wordt er veel aandacht geschonken aan kennis over de doelgroep en het letten op ongewenst gedrag van de doelgroep. Ondanks dat, geeft een groot deel van de respondenten aan meer verdieping te willen over manipulatie in de vorm van gesprekstechnieken en dilemma training. Goed om te vermelden is dat deze cursussen ook worden aangeboden door DJI, maar mogelijk dat niet alle medewerkers hiervan op de hoogte zijn.

5.2.6. Fysiek geweld

Voor het tegengaan van fysiek geweld hanteert de AIT diverse vormen van risicomanagement. Opvallend is echter dat voornamelijk vrouwen aangeven het risicomanagement hierop niet voldoende te vinden. Als verklaring werd gegeven dat er door Covid-19 niet meer geoefend werd om de vaardigheden te trainen. Naar voren komt dat met name de vrouwelijke respondenten aangeven dat er te weinig geoefend wordt, en zij hierdoor zich minder veilig voelen. Inmiddels zijn de oefeningen op de afdeling weer hervat.

5.2.7. Deelconclusie

Uit het onderzoek komt naar voren dat risico's die veroorzaakt worden door het 'gedrag' van de medewerkers, zoals: Een gebrek aan vaardigheden, kennis en communicatie niet of niet geheel terug te vinden zijn in het risicomanagement van de AIT. In het risicomanagement staan namelijk hoofdzakelijk bouwkundige en elektronische risico's omschreven, waardoor er dus niet helemaal een goede aansluiting is. Het risicomanagement komt door een gebrek aan communicatie onder druk te staan, doordat er na kleine incidenten en 'bijna' ongevallen niet altijd met de andere medewerkers gecommuniceerd wordt over het voorval. Dit betreft een risico omdat er hierdoor niet een volledig beeld van de gedetineerde is. Een beperkt beeld kan leiden tot onnodige risico's voor de medewerkers. Een ander punt die naar voren komt is dat de respondenten aangeven van manipulatie en te weinig kennis van het opstellen van een goede rapportage. Echter wordt dit wel in de AIT opleiding behandeld, maar dit is mogelijk niet voor iedereen afdoende. Tot slot valt het de onderzoeker op dat de respondenten niet altijd op de hoogte zijn van het gehanteerde risicomanagement passende bij het risico.

6. Conclusies en discussie

Middels dit onderzoek is onderzocht of het risicomanagement aansluit bij de risico's die de betrokken medewerkers op de AIT lopen binnen de PI-L. Met als doel de betrokken medewerkers meer bewust te maken van de risico's en inzichtelijk maken, of en waar, er een discrepantie is tussen de risico's en het risicomanagement van de PI-L op de AIT. Hierbij is de centrale vraag:

'In hoeverre sluit het risicomanagement aan bij de risico's die de betrokken medewerkers op de Afdeling Intensief Toezicht (AIT) in de Penitentiaire Inrichting Leeuwarden (PI-L) lopen?'

Om tot een antwoord op deze vraag te komen is eerst onderzocht welke risico's geïdentificeerd zijn voor de betrokken medewerkers bij de afdeling AIT binnen de PI-L. De medewerkers op de AIT komen dagelijks in aanraking met een risicovolle doelgroep en staan voor uitdagingen om hun werkzaamheden veilig uit te kunnen voeren. Door de respondenten worden verschillende risico's op de AIT omschreven. Hierbij is gekeken of er een verschil in risicoperceptie is tussen persoonskenmerken geslacht en functiegroep. In de literatuur wordt namelijk aangegeven dat deze persoonskenmerken van invloed kunnen zijn op de risicoperceptie of risicobewustzijn (Gutteling & De Vries, 2017). Uit het onderzoek komt naar voren dat vrouwen op de AIT hoofdzakelijk risico's in de organisatorische en de human factor risicocategorie noemen. Op organisatorisch vlak benoemen vrouwen risico's die kunnen ontstaan door een gebrek aan teamgevoel en oefeningen, hierbij wordt aangegeven dat een zekere mate van vertrouwen nodig is in het team om veilig te kunnen werken. De organisatie moet daarbij beschikken over een cultuur waarin open kan worden gecommuniceerd over risico's en waarvoor voldoende onderling vertrouwen ontstaat tussen de medewerkers (Bouwma, 2009). Twee andere risico's die relatief vaak genoemd worden door vrouwen is het risico op fysiek geweld en manipulatie. Een verklaring zou gehaald kunnen worden uit de theorie van Flynn et al., (1994) dat vrouwen zich eerder kwetsbaarder voelen dan mannen. Op basis van de literatuur waren er verschillen tussen mannen en vrouwen te verwachten in risicoperceptie. Weber en Hsee (1999) schrijven bijvoorbeeld dat er vaak verschillen zijn in risicopercepties tussen mannen en vrouwen. Flynn, Slovic en Mertz (1994) spreken van een hogere risico-inschatting van vrouwen ten opzichte van mannen.

Daarnaast valt het de onderzoeker op dat de uitvoerende en ondersteunde functionarissen meer risico's benoemen dan de leidinggevende functionarissen. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat deze functionarissen nauwer in contact staan met de gedetineerden of doordat zij zelf al eens een incident met een gedetineerde hebben meegemaakt. Afgelopen jaar is er ook een situatie op de AIT geweest tussen

een medewerker en een gedetineerde waarbij de medewerker zwaargewond raakte. Dit zou in zekere zin de theorie bevestigen van Burn (1999). Burn (1999) beschrijft in zijn studie dat mensen die al eerder een ongeluk of ramp hebben meegemaakt een andere risicoperceptie hebben dan mensen zonder deze ervaring. Shaw en Huang (2005), gaan hierin mee en tonen zelfs aan dat mensen met ervaring van fysiek geweld angstiger zijn. Dit komt volgens Shaw en Huang (2005) omdat mensen met ervaring met fysiek geweld beter hun angst en de beelden die hierbij horen kunnen terughalen. De theorieën van Shaw en Huang (2005) sluiten niet helemaal aan, omdat het geen onderzoek betreft binnen detentie, echter gaat het hier wel over de risicoperceptie die wordt beïnvloed door de ervaring met fysiek geweld.

Kortom het werken op de AIT is niet zonder risico's. Dit wordt tevens bevestigd door een aantal incidenten die hebben plaatsgevonden, waarbij één medewerker zwaar lichamelijk gewond is geraakt. De respondenten benoemen hoofdzakelijk risico's die veroorzaakt worden door het menselijk gedrag. De mens heeft op de genoemde risico's invloed, bijvoorbeeld een gebrek aan teamgevoel, communicatie, kennis of een gebrek aan sturing. Daarnaast worden ook risico's benoemd als fysiek geweld en manipulatie. Opvallend is dat uit het documentonderzoek daarentegen hoofdzakelijk bouwkundige en elektronische risico's omschreven staan.

Na het identificeren van de verschillende risico's is onderzocht in hoeverre het risicomanagement hierop aansluit. Met de opening van de AIT in maart 2020, zijn er diverse wijzigingen toegebracht aan het risicomanagement van de AIT. Het risicomanagement van de AIT is zeer uitgebreid en bestaat uit diverse procedures, protocollen, cursussen, veiligheidsinstructies en is gebaseerd op de door DJI landelijke gehanteerde OBE-methodiek. Ondanks dat het risicomanagement erg uitgebreid is, komt naar voren dat niet alle risico's in de Organisatorische, Bouwkundige of Elektronische (OBE) risicocategorieën passen, dit heeft te maken met, dat veel risico's veroorzaakt worden door het gedrag van de medewerker of van de gedetineerde.

Een goede aansluiting van het risicomanagement heeft niet alleen te maken met de aanwezigheid van protocollen en het volgen van veiligheidsprocedures, het gaat dieper dan dat, en raakt ook de begrippen als risicobewustzijn en veiligheidsgevoel van de medewerker. Het betreft een continu proces, doordat de medewerkers op de AIT dagelijks in aanraking komen met een risicovolle doelgroep en doordat er af en toe wisselingen zijn van gedetineerden. Echter in hoeverre het risicomanagement aansluit is van diverse variabelen afhankelijk, doordat veel factoren invloed hebben op de risicoperceptie en is om deze reden niet zwart-wit. Uit de literatuur blijkt dat een eerdere negatieve ervaring, leeftijd en geslacht van invloed kunnen zijn op de risicoperceptie. Verder worden in de literatuur diverse oorzaken benoemd van problemen die organisaties ondervinden met risicomanagement. Onwetendheid, onbekendheid, een gebrek aan vaardigheden zijn volgens Uher en Toakley (1999) punten waardoor er problemen kunnen

zijn met risicomanagement. Ook op de AIT komt naar voren dat een aantal respondenten niet op de hoogte is van het cursusaanbod en niet eerder actief heeft nagedacht over de risico's. Daarbij heeft de COVID-19 periode er ook voor gezorgd dat de medewerkers beperkter geoefend en getraind hebben om hun vaardigheden op pijl te houden. Het risicomanagement is dus nog in ontwikkeling. Momenteel zijn de trainingen en oefeningen hervat en is het AIT introductieprogramma voor nieuw personeel vernieuwd.

Wetenschappelijke relevantie

Er is veel onderzoek verricht naar de factoren die van invloed zijn op de werking van het risicomanagement door onder andere Drew (2006) en Kendrick (2005). Er is echter nog geen onderzoek verricht naar de aansluiting van risicomanagement met risico's. Dit onderzoek draagt derhalve bij aan de literatuur, omdat deze specifieke onderzoeksvraag niet in de bestaande literatuur was beschreven. Daarnaast is de bijdrage aan wetenschappelijke literatuur de koppeling die gemaakt wordt tussen de theorie over risicoperceptie en problemen met risicomanagement. Tenslotte draagt dit onderzoek bij aan de informatievoorziening binnen deze specifieke sector, die te maken heeft met een oplopende complexiteit en daarmee oplopende risico's. Getracht is de theorieën te koppelen om aan te tonen wat de risico's voor de medewerkers op de AIT zijn en of het risicomanagement op de AIT hierop aansluit.

Praktische relevantie

Het onderzoek heeft voor meer risicobewustzijn gezorgd doordat de onderzoeker de respondenten actief liet nadenken over de risico's op de AIT. Door de medewerkers te betrekken bij het nadenken over de risico's ontstaat er meer risicobewustzijn. Door de AIT inzicht te geven in de aansluiting van het risicomanagement op de genoemde risico's, biedt dit onderzoek handvatten om de verschillende functionarissen op de AIT meer en beter te betrekken bij de samenwerking en communicatie over de risico's op de AIT. Bovendien heeft het onderzoek uitgewezen dat, kennis, communicatie, gedrag en sturing invloed hebben op de aansluiting van het risicomanagement. Deze kennis kan een bijdrage leveren om het risicomanagement meer fundamenteel te geven op het gebied van de human factor. Mogelijk ontstaat daardoor in de toekomst een groter teamgevoel en veiligheidsgevoel wat ten goede komt aan de samenwerking tussen de verschillende functionarissen op de AIT.

Beperkingen en verder onderzoek

De betrouwbaarheid en validiteit van kwalitatieve data-analyses neemt toe wanneer meerdere onderzoekers de data analyseren. In dit onderzoek heeft slechts één onderzoeker de data geanalyseerd. Om deze bedreiging van de betrouwbaarheid van de analyses tegen te gaan, heeft de onderzoeker ervoor gezorgd dat het analyseproces en de resultaten zo transparant mogelijk zijn opgeschreven.

Het kan voorkomen dat de interpretatie van de onderzoeker afwijkt van wat daadwerkelijk bedoeld is. Tijdens een aantal interviews twijfelde de onderzoeker wat er met het risico werd bedoeld. De onderzoeker heeft vervolgens een controle vraag gesteld om meer helderheid te krijgen. Ook heeft de onderzoeker getracht meer duidelijkheid te krijgen door een samenvatting van de antwoorden te geven. Ook waren enkele thema's tijdens de interviews gevoelig voor sociaalwenselijke antwoorden. Er is geprobeerd om dit te ondervangen door zo veel mogelijk door te vragen en te vragen naar voorbeelden. Eén van de respondenten gaf niet veel informatie vrij en keek wat nors. Deze respondent gaf aan het lastig te vinden om open te zijn maar het werd de onderzoeker niet duidelijk waardoor dit kwam. Dus een gebrek aan vertrouwen kan sociaal wenselijke antwoorden hebben veroorzaakt. Het interviewereffect is bijvoorbeeld iets dat de onderzoeker niet echt kon beperken, aangezien bijna alle respondenten mannen waren en de onderzoeker een vrouw. Toch pakte dit effect positief uit voor het onderzoek, omdat de respondenten allemaal zeer bereidwillig waren om te praten en deel te nemen. Mogelijk doordat er geïnteresseerd gevraagd werd naar de werkzaamheden zorgde dat voor een zekere mate van interesse en betrokkenheid. De bereidwilligheid om te praten werd vermoedelijk ook versterkt doordat zij voorafgaand aan de interviews diverse gesprekken heeft gevoerd en aan building rapport heeft gewerkt. Op deze manier werd getracht een persoonlijke relatie op te bouwen voordat zij de respondenten vroeg om deel te nemen aan het onderzoek.

Enkele respondenten hadden moeite met het verwoorden van hun percepties ten aanzien van de risico's op de AIT. Dit kwam volgens hen doordat ze hierover nooit eerder nagedacht hadden. Daardoor was het in sommige gevallen lastig te bepalen of bevindingen gebaseerd zijn op correcte waarnemingen wat invloed heeft op de validiteit.

Het zou interessant kunnen zijn om ook op andere afdelingen binnen de PI-L onderzoek te verrichten naar de aansluiting van het risicomanagement met de risico's. Op deze manier kan het belang van risicomanagement en het risicobewustzijn voor de gehele PI-L worden nagegaan en kan wellicht een overzicht worden gegeven van de belangrijkste risico's en aansluiting daarvan met het risicomanagement. Verder zou onderzocht kunnen worden of het werken met de doelgroep op de AIT van invloed is op de risicoperceptie van de medewerkers. Mogelijk kan op deze manier gezorgd worden voor een betere aansluiting van het risicomanagement op de AIT.

Tot slot percepties van de medewerkers op de AIT kunnen in de loop der tijd veranderen. Doordat bij de casestudy sprake is van één moment in de tijd (Van Thiel, 2007) is geen zicht op veranderingen in percepties. Daarom zou verder onderzoek gedaan kunnen worden door meerdere casussen te onderzoeken op verschillende momenten waardoor inzicht wordt verkregen in eventuele veranderingen.

7. Aanbevelingen

Uit de beantwoording van de deelvragen en hoofdvraag zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd om het risicomanagement van de AIT beter aan te laten sluiten. Daarop zijn de volgende aanbevelingen gemaakt:

1. Uit de onderzoeksresultaten komt naar voren dat het risicomanagement erg uitgebreid is op de AIT. Er worden diverse veiligheidsprotocollen en verschillende cursussen en opleidingen aangeboden om de risico's zo klein mogelijk te maken, desondanks ontstaan er door menselijk handelen toch risico's. Om deze reden is het advies de 'human factor' ook te verwerken in het risicomanagement, zodat daar een concreet plan per risico op gemaakt kan worden.
2. Risicomanagement heeft niet bij iedereen de juiste prioriteit. De medewerkers dienen zelf overtuigd te zijn van de toegevoegde waarde van risicomanagement, hierbij is sturing en coaching gewenst. De risicomanager kan hierbij een belangrijke rol vervullen als 'ambassadeur' van risicomanagement. Door bijvoorbeeld jaarlijkse aandacht voor het inventariseren van risico's te vragen kan het zorgen voor meer bekendheid onder de medewerkers, waardoor risico's tussendoor ook sneller herkend worden en er eventueel in een vroeger stadium maatregelen genomen kunnen worden. De risicomanager kan de continuïteit en de kwaliteit van het risicomanagementproces waarborgen.
3. Regelmatig communiceren over risicovolle situaties of incidenten is noodzakelijk voor een goede aansluiting tussen het risicomanagement en de risico's. Om het risicomanagement beter aan te laten sluiten is het belangrijk dat er geleerd wordt van eerdere ervaringen. Evaluaties dienen daarom regelmatig gehouden te worden. Ook het communiceren naar de medewerkers die niet betrokken waren bij het incident dient hierin meegenomen te worden. Om risico's effectief te kunnen managen is het noodzakelijk dat de medewerkers normen en waarden delen die bepalend zijn voor een cultuur waarin mensen alert zijn op risico's (Bouwma, 2009). Daarnaast moet bekend zijn welke risico's van belang zijn voor de organisatie. Wanneer dit bekend is kan effectief worden gestuurd op de relevante risico's voor de organisatie (Bouwma, 2009).
4. Er zijn specifieke risico's verbonden aan de samenwerking tussen de verschillende functionaliteiten op de AIT. Uit het onderzoek kwam naar voren dat de risico's niet altijd met de verschillende functionarissen gedeeld werden. Een gezamenlijk risicomanagementbeleid kan een goede manier zijn om inzicht te krijgen in de gezamenlijke risico's om deze vervolgens integraal te kunnen verminderen.
5. Inmenging van medewerkers van andere afdelingen kan een negatieve invloed op het teamgevoel en het vertrouwen hebben. Investeer in een vast team op de AIT, zorg dat er een stabiel basis team

is en betrek bij de teamdagen ook de functionarissen van de ondersteuning en de leiding. Met als doel meer begrip, vertrouwen en communicatie tussen de verschillende functionarissen te creëren.

6. Advies om met de medewerkers in gesprek te gaan om de behoefte te pijken op het gebied van kennis verdieping. Daarnaast is het advies om ook het personeel te informeren over welke cursus mogelijkheden er zijn, omdat uit diverse interviews naar voren is gekomen dat er behoefte is aan kennis verbreding over de doelgroep en manipulatie, echter biedt de AIT reeds diverse cursussen aan.

8. Literatuurlijst

Akintoye, A.S., & Macleod, M.J. (1997). *Risk analysis and management in construction*. International Journal of Project Management.

Ale, B. (2002). *Risk assessment practices in The Netherlands*. Safety Science.

Bouwma, F. (2009). *Greep op de zaak*. Business Contact: Amsterdam.

Burn D.H. (1999). *Perceptions of flood risk: A case study of the Red River flood of 1997*. WaterResources Research.

Brown, N. (2015). *The effects of rapport-building when interviewing*. Doctoral dissertation, University of Otago.

Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4de editie.). USA: Oxford University Press.

Denscombe, M. (2011). *The good research guide. For small-scale social research projects* (4de editie). McGraw Hill. Open University Press.

DVHN Redactie. (2021, 22 juni). Medewerker gevangenis Leeuwarden zwaargewond door aanval. Dagblad van het Noorden.

<https://dvh.nl/extra/MedewerkergevangenisLeeuwardenzwaargewond-door-aanval26899869.html>
Geraadpleegd op 6 maart 2022.

Flynn J., P. Slovic & C.K. Mertz (1994). *Gender, race, and perception of environmental health risks*. *Risk Analysis*, 14(6), 1101-1108.

Gutteling, J. M., & de Vries, P. W. (2017). Determinants of Seeking and Avoiding Risk-Related Information in Times of Crisis. *Risk analysis*, 37(1), 27-39.

Gutteling, J. M. & Kuttischreuter, M (2002). *Beleving veiligheid vervoer gevaarlijke stoffen en de consequenties voor communicatie met het publiek*. Enschede: Universiteit Twente

Hopkin, P. (2017). *Fundamentals of Risk Management*. London, United Kingdom; The Institute of Risk Management.

ISO (2009). ISO31000 Risk management — Principles and guidelines

Kuttischreuter, M.W.M., & Gutteling, J.M.(2001). *Computerexpertise en de selectieve verwerking van informatie over het Millenniumprobleem*. Tijdschrift voor Communicatie wetenschap 29(1), 51- 71.

LC Redactie. (2021, 21 april). Gedetineerde slaat gevangenenbewaarder met theekopje in Leeuwarden: voorwaardelijke celstraf. Leeuwarder Courant. <https://lc.nl/friesland/leeuwarden/Gedetineerde-slaat-gevangenenbewaarder-met-theekopje-in-Leeuwarden-voorwaardelijke-celstraf-26776656.html>

Mensink, M. (2011). *Risicomanagement*. Risicomanagement en Risk Maturity in de praktijk. Enschede: Universiteit Twente.

Moen, R., Nolan, K., Nolan, T., Norman, C., Provost, L. 2009. *The Improvement Guide*. Jossey-Bass, San Francisco.

Moen, R., & Norman, C. (2009). Evolution of the PDCA Cycle. *Society*, 1–11.

Peters, E.M., Burraston, B., Mertz, C.K. (2004). An emotion-based model of risk perception and stigma susceptibility: Cognitive appraisals of emotion, affective reactivity, worldviews, and risk perceptions in the generation of technological stigma. *Risk Analysis*, 24 (5): 1349-1367.

Plochg, T. & Zwieten, M.C.B. van kwalitatief onderzoek. In Plochg, T., Juttman, R.E., Klazinga, N.S. & J.P. (2007). *Handboek Gezondheidsonderzoek*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum, 77-93.

Raftery, J., (1994). *Risk analysis in project management*, London, E & F.N. Spon Ltd.

Shaw, D. G., H.H. Huang & M.C. Ho (2005). *Modeling flood loss and risk perception*. The case of typhoon Nari 2001 in Taipei.

Simon, P., Hilson, D., & Newland, K. (1997). *Project risk analysis and management*, UK. The Association for Project Management.

Smith, N.L. (1999). *Managing risk in Construction projects*. Oxford, UK. Blackwell Science Ltd.

Staveren, M., van. (2009). *Risk, Innovation & Change*. Enschede: Ipskamp drukkers B.V.

Staveren, M., van. (2015). *Risicogestuurd werken*. Amsterdam University Press.

Thiel, S. van. (2007). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.

Uher, T.E., & Toakley, A.R. (1999). Risk management in the conceptual phase of a project. *International Journal of Project Management*, Vol.17, 161-169.

Veiligheid in de PI-L DJI, 2019. Geraadpleegd op 24 juni, 2021.

Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Veld, C. In 't. (2001). *Risicomangement: een pragmatische benadering in zeven stappen*.

Vreeken, V. (2011) *De toegevoegde waarde van De Haagse Methodiek*. Profiel Post – hbo cursus SHM Security Management blijft volle klassen trekken

Warren, S., Oxburgh, G., Briggs, P., & Wall, D. (2017). How Might Crime-Scripts Be Used to Support the Understanding and Policing of Cloud Crime? *Human Aspects of Information Security, Privacy and Trust*, 539–556. https://doi.org/10.1007/978-3-319-58460-7_38

Ward, S., & Chapman, C. (2003). *Transforming project risk management into project uncertainty management*. *International Journal of Project Management*(21), 97-105.

Well-Stam, D. Van, Lindenaar, F., Kinderen, S. Van., & Bunt, B. Van den (2004). *Project risk management, an essential tool for managing and controlling projects*. London, UK; Kogan Page.

Bijlage 1 Brainstormsessie

Vanuit mijn afstudeeronderzoek voor de Master Risicomanagement aan de Universiteit Twente doe ik, Maaïke Das onderzoek naar het risicomanagement op de AIT. Met als doel om antwoord te krijgen op de centrale vraag: "In hoeverre sluit het huidige Risicomanagement aan bij de risico's die de betrokken medewerkers op de AIT in de PI-L lopen?"

Aanvullende informatie

- Deelname aan dit onderzoek is vrijwillig. Er zijn geen fysieke, juridische of economische risico's verbonden aan uw deelname aan deze studie. U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden.
- In een publicatie zullen anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt.
- U ontvangt voor deelname aan dit onderzoek geen vergoeding.
- De resultaten van dit onderzoek worden volledig anoniem verwerkt.
- Uw persoonsgegevens worden niet opgeslagen of voor andere doeleinden gebruikt.
- Tot slot heeft u het recht een verzoek tot inzage, wijziging, verwijdering of aanpassing van uw gegevens te doen bij de Onderzoeksleider Maaïke Das.

Brainstormen

De onderzoeker geeft de te interviewen persoon een A4'tje, met daarop een overzicht van de risico categorieën, welke nader zal worden toegelicht. Vervolgens vraagt de onderzoeker of er risico's genoemd kunnen worden die onder een risico categorie ondergebracht kunnen worden.

- Zijn er volgens u risico's op de AIT? (brainstormen)

Risico categorieën:

- **Organisatorisch:** *vb. oefeningen, sturing, opleiding, personele bezetting, protocollen.*
- **Bouwkundig:** *vb. dode hoeken, aard van de materialen, voorzieningen op de cel.*
- **Elektronisch:** *vb. alarmsysteem, geluidsdichtheid, camera's.*
- **Overige risico's**

Bijlage 2 Interview protocol

Vanuit mijn afstudeeronderzoek voor de Master Risicomanagement aan de Universiteit Twente doe ik, Maaïke Das onderzoek naar het risicomanagement op de AIT. Met als doel om antwoord te krijgen op de centrale vraag: "In hoeverre sluit het huidige Risicomanagement aan bij de risico's die de betrokken medewerkers op de AIT in de PI-L lopen?"

Aanvullende informatie

- Deelname aan dit onderzoek is vrijwillig. Er zijn geen fysieke, juridische of economische risico's verbonden aan uw deelname aan deze studie. U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden.
- In een publicatie zullen anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt.
- U ontvangt voor deelname aan dit onderzoek geen vergoeding.
- De resultaten van dit onderzoek worden volledig anoniem verwerkt.
- Uw persoonsgegevens worden niet opgeslagen of voor andere doeleinden gebruikt.
- Tot slot heeft u het recht een verzoek tot inzage, wijziging, verwijdering of aanpassing van uw gegevens te doen bij de Onderzoeksleider Maaïke Das.
- De onderzoeker vraagt toestemming om aantekeningen te maken.
- Het interview duurt maximaal 60 minuten.
- De onderzoeker geeft uitleg van haar definitie van risico en risicomanagement

Persoonlijkheidsskenmerken

- Geslacht
- Functiegroep

Risico's

- In hoeverre maak je je zorgen dat de genoemde risico's zich voordoen?
- Welke risico's hebben volgens jou de grootste kans dat zij zich voordoen? En waardoor?
- Kan de PI-L iets betekenen om dit risico te verkleinen?
- In hoeverre kan de PI-L haar risicomanagement aanpassen om dit risico te verkleinen?

Risicomanagement

- Wat doet de PI-L aan risicomanagement op de AIT?
- Is het risicomanagement uitvoerbaar?
- Zijn er belemmeringen voor het uitvoeren van de maatregel?
- Past de maatregel bij het risico?
- In hoeverre sluit het risicomanagement aan op het risico?
- Selectie maken risico's waarbij het RM niet volledig aansluit

Bijlage 3 Risicomanagement documenten AIT

Overzicht risicomanagement documenten
Risico identificatie en -evaluatie AIT
Borging van de interne veiligheid
Advies spanning in detentie
Risicoanalyse
Aanscherpen uniformeren huisregels
Evaluëren van veiligheidsincidenten op eigen veiligheid
Te Beschermen Belangen als basis voor risicoanalyse
Vakmanschap: vaardigheid in de begeleiding van ingeslotenen door personeel
Visie op veiligheid
Veiligheid als onderwerp in managementgesprek
Ervaring en expertise is bijeengebracht in een kennisdatabank
Handreiking relationele veiligheid
Veiligheidscultuur, het goede voorbeeld geven, actief belonen bij positief veiligheidsgedrag
Three Lines of Defences als borging voor veiligheid
Leidinggevende handhaven het gebruik van de meldingsprocedure
Balans tussen ervaren collega's en nieuwkomers is belangrijk
Minimale eisen voor 5 kritische beveiligingsprocedures bezoek, luchten, celinspectie, Urine controle en Tellen
Regeling voorwerpen op cel
Incidenten registratie PI-L