

DATUM: 31-05-2024

# Rode Draden Analyse 2023

# Inhoudsopgave

<b>1 Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2 Proces</b>	<b>4</b>
<b>3 Terugblik RDA 2022</b>	<b>6</b>
<b>4 Incidenten</b>	<b>8</b>
<b>5 Analyse processen</b>	<b>9</b>
5.1 Melding & alarmering	9
5.2 Leiding & Coördinatie	10
5.3 Informatiemanagement	11
5.4 Crisiscommunicatie	13
5.5 Overdracht nafase	14
<b>6 Toetsingskader Multidisciplinaire Taakuitvoering Veiligheidsregio's</b>	<b>15</b>
6.1 Risicobeheersing	15
6.2 Voorbereiding	16
6.3 Uitvoering	16
6.4 Verantwoorden, leren en bijstellen	17
<b>7 Blik op de toekomst</b>	<b>18</b>
7.1 Limitaties	18
7.2 Aanbevelingen voor versterking van processen	19
<b>8 Referenties</b>	<b>21</b>
<b>Bijlage 1: Toelichting toetsingskader</b>	<b>22</b>
Criteria 1: Risicobeheersing	22
Criteria 2: Voorbereiding	24
Criteria 3: Uitvoering	26
Criteria 4: Verantwoorden, leren en bijstellen	29

# 1 Inleiding

## Voor u ligt de Rode Draden Analyse van de multidisciplinaire rampenbestrijding en crisisbeheersing over 2023 van de Veiligheidsregio Kennemerland (VRK).

Deze Rode Draden Analyse (RDA) geeft invulling aan het verzoek van de Inspectie Justitie en Veiligheid jaarlijks een rode draden analyse op te stellen, als essentieel onderdeel van de eigen kwaliteitscyclus. De analyse richt zich op verschillende essentiële aspecten, waaronder kwaliteitszorg, lerend vermogen, het vermogen om successen te vieren, verantwoording aan het bestuur, gemeenteraden, inwoners, de Inspectie en de minister, het beperken van de toezichtslast en brede kennisontwikkeling. De Inspectie gebruikt de rode draden analyses van de veiligheidsregio's als input voor de jaarlijkse risicoanalyse.

Met behulp van deze Rode Draden Analyse biedt de Veiligheidsregio Kennemerland (VRK) inzicht in de prestaties van de veiligheidsregio in het jaar 2023 bij de aanpak van rampen en crises. Van een veiligheidsregio wordt verwacht dat zij tijdens een ramp of crisis een crisisorganisatie op maat inricht en de juiste operationele prestaties levert om de situatie te beheersen en te bestrijden. Ook wordt er van de veiligheidsregio verwacht dat zij achteraf de genomen maatregelen evalueert en vaststelt of de vereiste operationele prestaties daadwerkelijk zijn geleverd. Het is daarom essentieel dat de veiligheidsregio inzicht heeft in de geleverde prestaties, zodat deze indien nodig kunnen worden voortgezet of verbeterd.

Als lerende organisatie streeft de VRK naar voortdurende verbetering op verschillende essentiële gebieden van crisisbeheersing, zoals robuustheid, vakkundigheid en flexibiliteit. Het evalueren van incidenten vormt hierbij een integraal onderdeel, waardoor de organisatie zichzelf steeds kan blijven ontwikkelen en optimaliseren.

## 2 Proces

De RDA is opgesteld middels een thematische analyse. Dit omdat een thematische analyse kan worden ingezet om kwalitatieve data te analyseren. De methode wordt meestal toegepast op een reeks teksten, zoals interviewtranscripten. De onderzoeker analyseert de gegevens nauwkeurig om gemeenschappelijke of overkoepelende thema's, ideeën en patronen te identificeren (Scribbr, 2021).

In deze Rode Draden Analyse zijn de volgende schriftelijke evaluaties meegenomen om een uitgebreid en gevarieerd beeld te schetsen van het optreden bij diverse oefeningen, evenementen en incidenten. Het betreft de volgende documenten:

1. **Multi-stafoefening uitval vitale infrastructuur - december 2022:** Deze oefening wordt dit jaar meegenomen omdat deze niet kon worden opgenomen in de RDA van 2022. Op verzoek van het Tactisch Overleg Kennemerland is besloten om deze oefening op te nemen in de versie van 2023.
2. **GRIP 0 Aanpak demonstratie Tata Steel - juni 2023:** Deze evaluatie biedt inzicht in ons vermogen om voorbereid en adequaat te reageren op demonstraties en toont onze expertise op het gebied van crisisbeheersing in industriële omgevingen.
3. **Multi-stafoefening Noordzeekanaal - juni 2023:** Deze oefening is opgenomen om ons optreden bij grootschalige incidenten in maritieme omgevingen te beoordelen. Het verschaft informatie over onze vaardigheden en samenwerking in dergelijke complexe scenario's.
4. **Systeemtest - juli 2023:** De jaarlijkse systeemtest is bedoeld om te laten zien hoe onze crisisbeheersingsstructuur in de praktijk functioneert. Uit ervaring weten we dat wij ons met de conclusies en aanbevelingen nog beter kunnen voorbereiden op de bestrijding van grootschalige incidenten. Zo'n systeemtest geeft scherpte aan de crisisorganisatie. De systeemtest van 2023 betrof een explosie in een flatgebouw in Haarlem.
5. **Samenloop Dutch Grand Prix en Mysteryland - augustus 2023:** Deze evaluatie biedt waardevolle informatie over ons vermogen om meerdere grote (internationale) evenementen tegelijkertijd te beheren. Het laat zien hoe wij voorbereid zijn om te handelen als complexe situaties zich voordoen bij gelijktijdige evenementen.
6. **GRIP 1 Explosie school Heemstede - oktober 2023:** Kennemerland evalueert standaard incidenten met GRIP 2 of hoger. Deze hebben in 2023 echter niet plaatsgevonden. Dit incident wordt meegenomen omdat het een GRIP 1 situatie betrof die geëvalueerd is waar dit (nog) niet standaard is.
7. **GRIP 1 Brand interieurzaak Heemstede - december 2023:** Kennemerland evalueert standaard incidenten met GRIP 2 of hoger. Deze hebben in 2023 echter niet plaatsgevonden. Dit incident wordt meegenomen omdat het een GRIP 1 situatie betrof die geëvalueerd is waar dit (nog) niet standaard is.
8. **Multi-stafoefening Luchtvaartincident - december 2023:** Deze oefening is opgenomen om ons optreden bij grootschalige incidenten met betrekking tot de luchtvaart te beoordelen. Het verschaft informatie over onze vaardigheden en samenwerking in dergelijke complexe scenario's.

Door deze diverse set van evaluaties op te nemen in de analyse, krijgen we een compleet beeld van ons optreden in verschillende contexten. Hierdoor kunnen we patronen identificeren, sterke punten benadrukken en gebieden van verbetering vaststellen, wat bijdraagt aan het voortdurend verbeteren van onze crisisrespons.

## 2.1 Aanpak

Voor het opstellen van de RDA hebben we de volgende aanpak gevolgd:

- ✓ Er is door afdeling Crisisbeheersing en partners teruggekeken op de RDA van 2022 en de kansen voor versterking zijn hierbij besproken. Er is in beeld gebracht hoe aandacht is besteed aan aanbevelingen van het afgelopen jaar.
- ✓ De evaluatierapporten van incidenten en (bijna) crises in de periode van december 2022 tot en met december 2023 zijn geanalyseerd. De rapportages geven inzicht in de ervaringen en geleerde lessen.
- ✓ De conceptrapportage is besproken in het evaluatieplatform VRK en het Tactisch Overleg<sup>1</sup>.

### 2.1.1 Beoordelen operationele prestaties

De Inspectie Justitie & Veiligheid (2022) onderscheidt vijf kritische processen bij de aanpak van rampen en crises, te weten:

- Melding en alarmering
- Leiding en coördinatie
- Informatiemanagement
- Crisiscommunicatie
- Overdracht nafase

Deze vijf processen zijn leidend geweest voor de thematische analyse van bovenstaande documenten.

Daarnaast is het presterend vermogen van de VRK beoordeeld aan de hand van criteria uit het Toetsingskader Multidisciplinaire Taakuitvoering Veiligheidsregio's van inspectie Justitie & Veiligheid (2018). Dit betreft de onderdelen:

- Risicobeheersing
- Voorbereiding
- Uitvoering
- Verantwoorden, leren en bijstellen

<sup>1</sup> Overlegremium binnen de VRK waarbinnen capaciteitsvraagstukken met elkaar worden besproken. Het overleg wordt geleid door Hoofd Crisisbeheersing Kennemerland. Verder sluiten de volgende partijen aan: Bevolkingszorg, GHOR, Politie, KMar, Gemeente Haarlem (namens de negen gemeenten) en Brandweer.

## 3 Terugblik RDA 2022

Zoals in het vorige hoofdstuk beschreven is gestart met een terugblik op de kansen voor versterking uit de RDA van 2022. Dit document zal daarom ook starten met het beschrijven van hoe VRK in 2023 al aandacht besteed heeft aan het verbeteren van deze punten en wat we in 2024 verder uitbreiden.

1. **Flexibilisering doorzetten, waarbij een begin is gemaakt waarin het mogelijk is om onderdelen van de crisisorganisatie op te schalen los van een specifiek GRIP-niveau. Dit vergt ook dat deze specifieke onderdelen separaat kunnen worden opgeschaald zoals het OT (zonder CoPI) en het Regionaal Actiecentrum Crisiscommunicatie (RAC).**

In het Crisisplan van de VRK staat de flexibele, wendbare en robuuste crisisorganisatie vermeld (onderdeel 4.2). Bij dergelijke scenario's is het uitgangspunt dat er een crisisdiagnose wordt uitgevoerd en dat de uitkomst van deze diagnose bepaalt hoe flexibel de crisisorganisatie wordt ingezet. Deze werkwijze sluit ook aan bij de landelijke beweging naar Informatie Gestuurde Veiligheid (IGV) en de ontwikkeling van het Veiligheid Informatie Knooppunt (VIK) Kennemerland. Aan de uitvoering van de crisisdiagnose zal in 2024 meer aandacht worden besteed. Het GRIP 1 incident Brand Heemstede is een voorbeeld waarbij flexibel is opgeschaald. Zo is bij de brand het hoofd Regionaal Actiecentrum Communicatie (RAC) actief geweest bij een GRIP 1, omdat de situatie hier om vroeg. Normaliter is een RAC pas actief vanaf GRIP 2.

2. **Tijdens oefeningen meer aandacht besteden aan zelfredzaamheid en burgerinitiatieven. Er is een E-learning burgerhulp en (zelf)redzaamheid ontwikkeld. Het thema heeft de laatste jaren in het MOTO-programma relatief weinig aandacht gekregen, maar zal weer een plek krijgen in verschillende activiteiten de komende jaren.**

In 2023 zijn de eerste stappen gezet rond het thema zelfredzaamheid en burgerinitiatieven binnen onze organisatie. Tijdens de bestuursconferentie in mei en de lunchlezing in oktober is naar dit onderwerp verwezen in relatie tot veerkracht. In 2024 zal het een centrale rol spelen in verschillende activiteiten, waaronder de teamtrainingen OT/BT en mogelijk ook tijdens de CoPI-dagen. Zo willen we ervoor zorgen dat alle teamleden goed zijn voorbereid op situaties waarin zelfredzaamheid gestimuleerd en burgerinitiatieven ontplooid worden. Bovendien zal het thema 'het betrekken van burgers bij ongekekende crises op wetenschappelijk niveau worden verdiept tijdens één van de komende bestuursconferenties.

3. **In de “koude” fase intensiveren van de verbreding van het actuele informatiebeeld door het VIK en meer aandacht besteden aan de coördinatie van informatie bij incidenten op (inter)regionaal niveau.**

In lijn met het landelijk programma IGV en KCR2 is in 2023 een start gemaakt met de ontwikkeling van het VIK Kennemerland. Door in het VIK een goede informatiepositie in te nemen en continu het veiligheidsbeeld van de regio te scannen op risico's en kwetsbaarheden, kan de crisisorganisatie vroegtijdig anticiperen op crises en daarop prepareren. De ontwikkeling van het VIK Kennemerland vindt daarbij in gezamenlijkheid plaats met de regio's binnen de strategische coalitie NW4. In samenwerking met het VIK NW4 heeft het VIK Kennemerland in 2023, door middel van zogenaamde Veiligheidsbeeldanalyses (VBA's),

proactief informatie gedeeld met de crisisorganisatie ten aanzien van de scheepsbrand en mogelijke aanlanding van de Freemantle Highway in het havengebied, een storm en de uitbraak en verspreiding van blauwtong.

#### **4. Het proces waarschuwen van de bevolking, m.b.v. WAS-berichten en NL-Alert optimaliseren en beter borgen.**

De Brandweer is proceseigenaar betreffende het waarschuwen van de bevolking. Crisisbeheersing en Bevolkingszorg participeren in dit proces. Per september 2023 is er bij afdeling Crisisbeheersing een adviseur Crisisbeheersing gestart, die samen met Bevolkingszorg Crisiscommunicatie aandacht heeft voor het beleidsstuk 'waarschuwen bevolking' in Noord-West 3 verband, met als doel het proces verder te optimaliseren en beter te borgen. Binnen NW3 is afgesproken dat de planvorming rondom proces Waarschuwen Bevolking wordt herzien. De regie hiervan ligt in 2024, in afstemming met afdelingshoofd Crisisbeheersing, bij regio Noord-Holland Noord. Omdat het waarschuwen van de bevolking een kritisch proces bevat ten tijde van een incident, zal hier in 2024 constante aandacht aan besteed worden.

In oktober 2023 door bevolkingszorg een sessie georganiseerd met alle betrokkenen in het NL-Alert proces met als doel meer kennis te vergaren en daardoor een betere uitvoering tijdens oefeningen en inzetten. Er is sprake van een nieuwe productieomgeving van NL-Alert. Nieuwe bijbehorende processtappen hebben in 2023 aandacht gekregen in oefeningen en trainingen van de persvoorlichters VRK, maar behoeft (mede door het nieuwe systeem) meer aandacht. Om te kunnen werken met dit nieuwe systeem is een online introductie Webinar gehouden. Het trainen en oefenen in 2024 geeft verder vorm aan dit nieuwe proces.

#### **5. Het proces informatiemanagement optimaliseren door onder andere een gestructureerd proces met regie op informatievoorziening en communicatie te waarborgen.**

Door de ontwikkeling van het VIK en het in gang zetten van een veiligheidsbriefing voor dienstdoende crisisfunctionarissen aan de start van een piketweek weten dienstdoende crisisfunctionarissen al eerder van mogelijke ontwikkelingen in de piketweek af. In de huidige opleidingen en trainingen is hier meer aandacht voor. In 2024 worden de opleidingen informatiemanagement uitgebreid met onder andere oog voor de (uitwerking van) ring van betrokkenen. Handlingsperspectief is per 2024 onderdeel van de opleiding tot omgevingsanalist en zal onderdeel blijven van toekomstige opleidingen.

#### **6. De nafase borgen in de crisisbeheersingsprocessen. Er wordt in 2023 een nieuw overdrachtsdocument geïmplementeerd waarmee meer eenduidigheid voor de overdracht naar de nafase wordt beoogd. Er zal ook meer aandacht aan worden besteed tijdens oefeningen.**

Inmiddels is dit nieuwe overdrachtsdocument geïmplementeerd. Monodisciplinair is er in het voorjaar getraind met de Stafsectie Bevolkingszorg in samenspraak met de AOV-ers van diverse gemeenten. Deze trainingen stonden onder andere in het teken van de overdracht naar de nafase, met behulp van het overdrachtsdocument. Verder is door Bevolkingszorg een regionale Handreiking Nafase ontwikkeld ten behoeve van de gemeenten in de regio. Verder is door deelname aan een expertteam onderzocht hoe en of de nafase integraal onderdeel kan uitmaken van de multidisciplinaire crisisbeheersing. De (preparatie van de) nafase heeft verder tijdens verschillende MOTO-activiteiten aandacht gekregen. Eén van de maandelijkse lunchlezingen had dit thema als onderwerp. Tijdens de OT-oefeningen (inclusief RAC en stafsecties) is het onderwerp uitgebreid beoefend. Dit was een belangrijk onderdeel van de tweede helft van de oefeningen.

## 4 Incidenten

Na een dalende trend, kan er gesproken worden van een consistente lijn van het aantal GRIP-opstapelingen in de jaren 2021 t/m 2023. Het risico op acute rampen en crises blijft echter consequent aanwezig, zoals beschreven in het Regionaal Risicoprofiel.

	2019	2020	2021	2022	2023
Aantal GRIP incidenten	18	11	6	6	7
Multidisciplinaire voorbereiding (dreigende/niet acute crisis)	4	1	1	3	2

Tabel 1: Jaaroverzicht GRIP incidenten

	Datum	Plaats	Locatie	Omschrijving	GRIP	Geëvalueerd?
1	24-06	IJmuiden	Tata Steel	Demonstratie	0	✓
2	25 t/m 27-08	Spaarnwoude & Zandvoort	Spaarnwoude & Zandvoort	Samenloop evenementen Mysteryland – Dutch Grand Prix	0	✓
3	11-08	Haarlem	Soendaplein	Zeer grote brand vrachtwagen	1	
4	15-08	Schiphol	Schiphol	Noodsituatie	1	
5	17-10	Heemstede	Koediefslaan	Explosie in school	1	✓
6	20-10	Hoofddorp	Sont	Explosie in woning	1	
7	07-11	Haarlem	Spijkerboorweg	Brand in flat	1	
8	10-11	Schiphol	Schiphol	Vooralarm Groot	1	
9	06-12	Heemstede	Kerklaan	Brand winkel	1	✓

Tabel 2: Specifieke informatie GRIP incidenten 2023

Naast de GRIP-opstapelingen zijn ook multidisciplinaire voorbereidingen gestart. De afgelopen jaren is er sprake van een verschuiving in de manier waarop er invulling wordt gegeven aan crisisbeheersing. Waar ruim een decennium lang bij incidenten werd opgeschaald volgens de GRIP, zien we nu een groeiende behoefte om binnen de crisisstructuur meer maatwerk te kunnen toepassen bij het beheersen van een crisis. In situaties waarin er nog geen sprake is van een crisis, kan de inzet van (een deel van) de crisisorganisatie gewenst zijn. Denk bijvoorbeeld aan situaties waarin zich een incident voordoet dat op zichzelf geen crisis is, maar zich mogelijk wel tot een crisis kan ontwikkelen. In dit soort gevallen handelt de crisisorganisatie proactief door in te spelen op ontwikkelingen, voor te bereiden op de dreigende crisis en waar nodig maatregelen te nemen. In 2023 is in twee situaties proactief gehandeld, te weten: de klimaatacties bij Tata Steel, ondersteuning bij de asielcrisis en de samenloop Dutch Grand Prix & Mysteryland.



# 5 Analyse processen

In dit hoofdstuk worden de vijf processen die een rol spelen bij het bestrijden/beheersen van een ramp of crisis geanalyseerd. De inhoud hiervoor vormen de bovenstaande acht documenten. Per proces wordt gekeken naar de opvallende elementen uit de evaluaties.

## 5.1 Melding & alarmering

### 5.1.1 Flexibiliteit

Een opvallende bevinding uit de documenten is de voorkeur voor het gebruik van richtlijnen boven strikte kaders. Dit zorgt voor een meer proactieve en flexibele aanpak, vooral buiten de standaard GRIP procedure om. Flexibiliteit zorgt voor een snelle en effectieve respons. Dit sluit aan bij de aanbeveling van RDA 2022: *“De aanbeveling is dan ook om de lijn vast te houden en de situatie/ het incident centraal te stellen.”* Het instrument crisisdiagnose kan hierbij hulp bieden en dit kan meer worden toegepast.

Wat ook naar voren komt is de wens naar vroegtijdige betrokkenheid vanuit de VRK en duidelijke voorbereiding binnen teams wanneer het gaat om voorziene situaties waar mogelijke OOV-effecten aan verbonden kunnen zijn. Denk hierbij aan evenementen en demonstraties. Dit benadrukt ook de noodzaak van verbeterde coördinatie en communicatie voorafgaand aan incidenten. De aanbeveling om op meerdere niveaus duidelijkheid te verschaffen over de afschaling of afmelding van incidenten wijst op een behoefte aan duidelijkheid in het afstemmen van verwachtingen van elkaar.

### 5.1.2 Tijdigheid en effectiviteit van alarmering

De analyse van verschillende documenten toont een algemeen positieve beoordeling van de snelheid van opschaling en alertheid van betrokken functionarissen. Vooral de rol van de CaCo wordt benadrukt voor het efficiënt coördineren van het alarmeringsproces en het adviseren over de betrokken/benodigde partners. Dit suggereert dat de basisstructuur voor alarmering en opschaling robuust en effectief is. Er blijft ruimte voor verbetering in de duidelijkheid over opschalingsprocedures. Dit doelt op de onduidelijkheid of verwarring die kan bestaan over hoe en wanneer de opschalingsprocedures moeten worden geïnitieerd. Het kan gaan om vragen als: Wanneer is het tijd om naar een GRIP te gaan? Wie heeft de autoriteit om tot opschaling over te gaan?

### 5.1.3 Coördinatie en communicatie

De sterkte van de CaCo in het onderhouden van overzicht en actieve monitoring tijdens incidenten benadrukt het belang van sterke coördinatiecapaciteiten. Goede communicatie, vooral in de vorm van doorlopend contact met de meldkamer tijdens de opschaling, wordt als voldoende beoordeeld. Dit houdt in dat de communicatie tijdens het proces van melding en alarmering functioneel en adequaat is. Er is ruimte om dit verder te ontwikkelen naar optimaal. Er is een behoefte aan verbetering in de afstemming en communicatie tussen verschillende partners. Dit omvat het versterken van de duidelijkheid in afspraken, taakafbakening, en doelstellingen tijdens de gehele respons op een incident.

## 5.2 Leiding & Coördinatie

Veiligheidsregio Kennemerland (VRK) sluit waar mogelijk aan bij verschillende overlegorganen, waaronder het bestuurlijk overleg, het operationele overleg en het overleg voor crisiscommunicatie, onder leiding van de gemeente ten tijde van voorbereidingen op incidenten/ evenementen. De producten en diensten zijn voortdurend afgestemd met zowel de partners als de gemeente, met als doel de crisisorganisatie voorafgaand aan de dag zelf proactief voor te bereiden. Afgelopen jaren is opgemerkt dat proactief en tijdig opschalen van belang is, zoals bij evenementen, verwachte klimaatacties of stakingen. Naast voorbereidende activiteiten wordt ook gekeken per team naar het optreden ten tijde van incidenten en oefeningen. Deze worden hieronder toegelicht.

### 5.2.1 Beleidsteam (BT)

Het beleidsteam toont een sterk analytisch vermogen aan door niet alleen te reageren op bekende informatie in de beeldvorming, maar ook onbekende aspecten te analyseren. Het team beschrijft gunstige en ongunstige scenario's en weegt de bijkomende dilemma's af.

Het BT kan zich nog versterken door te richten op bestuurlijke en strategische dilemma's en anticiperen op verschillende scenario's, waardoor discussies meer diepgang krijgen en prioriteiten duidelijker worden. Door goed beide kanten van dilemma's te benoemen wordt de tijd optimaal benut voor analysekracht. Er is behoefte aan focus op voorwaarts denken en het gebruik van planvorming, vooral bij complexe vraagstukken.

Binnen de BOB-structuur (beeldvorming, oordeelsvorming, besluitvorming) mag meer aandacht komen voor de fase 'oordeelsvorming'. Hierin kan het BT nog groeien. Door het opstellen van een eigen, gedegen analyse binnen deze fase wordt voorkomen dat er veel nabranders worden benoemd. Ook is gebleken dat een hanteerbare vergaderklok van belang is. Dit ging in de meeste gevallen goed. Door dit goed te hanteren was er sprake van houvast over het proces en werkwijze van het BT. Het geeft ook de gelegenheid om als individueel teamlid een inschatting te kunnen maken hoe de eigen taken in te vullen en af te stemmen met collega's uit andere teams.

### 5.2.2 Operationeel team (OT)

Het OT toont goed onderling contact en ruimte voor open communicatie voorafgaand aan/ tijdens de vergaderingen. Er is aandacht voor het vormen en verbinden van het team en heldere briefing. Ook bij het OT is behoefte aan focus op voorwaarts denken en het gebruik van planvorming, vooral bij complexe vraagstukken. Het OT is soms nog zoekend waar zij over gaan. De rol van het OT ten opzichte van het CoPI en hoe zij het CoPI kunnen ondersteunen blijft een aandachtspunt. Daarnaast pakken ze soms zaken op die weggezet kunnen worden bij secties of bij het BT om hen in bestuurlijke positie te brengen. Teamleden hebben daarentegen goed in de gaten dat zij bestuurlijk moeten adviseren en signaleren dit ook. Het aandragen van strategische onderwerpen is soms nog oppervlakkig en kan worden voorzien van beargumenteerde adviezen.

Ook het OT kan nog groeien in hantering van de BOB-structuur, met name de fase oordeelsvorming. Door de juiste zaken te behandelen die passen bij de rol van het OT, de BOB-structuur en alle bijbehorende fases en scherpe doelstellingen goed te handhaven, kan

het OT zich ontwikkelen op denk- en analysekracht en effectiever worden in het besluitvormingsproces. Dit wordt immers steeds belangrijker bij atypische crises. Het werkproces moet worden aangescherpt en voorwaarts denken geborgd. Ook voor het OT geldt dat een hanteerbare vergaderklok van belang is met dezelfde onderbouwingen als beschreven in 5.2.1. Als toevoeging is het zo dat een Operationeel Leider van het OT zowel met de Leider CoPI afstemt als met de voorzitter van het BT. Bij krapte in de vergaderklok is hier onvoldoende ruimte voor.

### 5.2.3 Commando Plaats Incident (CoPI)

Uit de documenten blijkt dat er sprake is van een effectief werkproces met oog voor relevante thema's en belangen. Processen worden goed weggezet bij eigen eenheden. Binnen het CoPI wordt een strak vergaderproces gehanteerd volgens de BOB-structuur. Er is ruimte voor inbreng van de functionarissen. Soms is er sprake van ruis met betrekking tot de taakverdeling tussen het CoPI en het OT. Gebruik van planvorming kan hierbij helpen zodat er conform afspraken wordt gewerkt. Daarnaast is van belang dat een besluit tot opschaling of communicatie (NL-Alert) bij alle betrokken functionarissen bekend is.

Ook voor het CoPI geldt dat een hanteerbare vergaderklok van belang is met dezelfde onderbouwingen als beschreven in 5.2.1.

### 5.2.4 Stafsecties

Uit de documenten blijkt dat de stafsecties in staat zijn om geconcentreerd te werken binnen hun eigen discipline, gebruikmakend van specifieke structuren van overleg. Dit heeft geleid tot effectieve beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming binnen de stafsecties zelf. De leden van de stafsecties hebben een grip op hun eigen processen en zijn in staat geweest om kernthema's en problemen uit te werken die relevant zijn voor crisisteam.

Een belangrijke uitdaging die naar voren komt, is de noodzaak om de samenwerking en informatiedeling (onder andere via LCMS) tussen stafsecties te stimuleren. In verschillende evaluaties is benadrukt dat er behoefte is aan proactieve afstemming tussen secties, vooral op thema's waarbij meerdere disciplines betrokken zijn.

Een ander aandachtspunt is de ondersteuning van liaisonfunctionarissen in de stafsecties. Het is opgemerkt dat liaisons buiten de overleggen om niet altijd aanwezig waren bij de stafsecties, wat de afstemming met externe partijen kan belemmeren. Door de aanwezigheid en betrokkenheid van liaisonfunctionarissen kan informatiedeling en samenwerking worden versterkt. Daarbij is het belangrijk om kennisuitwisseling en bewustwording van elkaars rollen te stimuleren omdat sommige crisissituaties écht vragen om parate kennis van een ieders taken en verantwoordelijkheden.

## 5.3 Informatiemanagement

Iedere week wordt een door het VIK veiligheidsbriefing verzorgd vanuit Crisisbeheersing Kennemerland zodat dienstdoende functionarissen op de hoogte zijn van mogelijke verwachte verstoringen of risico's in hun piketweek.

### 5.3.1 Flexibel opschalen

In 2023 is informatiemanagement ook in de “koude” fase meerdere malen ingezet. Zowel bij de voorbereiding op als tijdens evenementen heeft de VRK een actieve rol gespeeld. Dit heeft zich geuit ten tijde van een demonstratie bij Tata Steel IJmuiden en de gelijktijdigheid van twee grootschalige evenementen Dutch Grand Prix en Mysteryland.

Tijdens de demonstratie bij Tata Steel IJmuiden (TSIJ) is de VRK uitgebreid betrokken geweest bij de voorbereiding op de demonstratie. Zo is er bijvoorbeeld vanuit crisiscommunicatie afstemming geweest tussen crisisorganisatie en lokale gemeente en heeft een Informatiemanager (IM'er) van de VRK plaatsgenomen in het crisisteam van TSIJ om netcentrische informatiedeling te bevorderen. De aanwezigheid van de IM'er en inzet van het Landelijk Crisis Management Systeem (LCMS) in het crisisteam van Tata Steel ter plaatse werd hierbij als waardevol gezien.

Ook bij de evenementen Mysteryland en de Dutch Grand Prix (DGP) is aandacht geschonken aan de voorbereiding en ondersteuning tijdens de evenementen zelf. Zo heeft Sectie crisiscommunicatie voorbereidingsoverleggen getroffen met betrokken gemeenten. Bij zowel Mysteryland en de DGP is een IM'er aanwezig geweest met een faciliterende rol omtrent beeld- en besluitvorming door het gebruik van LCMS. Hiernaast waren ook partners zoals politie, brandweer en Regionale Evenementen-coördinatoren vanuit de VRK aanwezig op de evenementen om kantelpunten naar mogelijke GRIP opschaling te monitoren. Middels LCMS zijn zowel het actuele beeld als verslagen van Adviseurs Openbare Orde en Veiligheid (AOV) gedeeld.

### 5.3.2 LCMS en interne informatiedeling

LCMS wordt erkend als een waardevol netcentrisch instrument, waardoor het delen van een gedeeld beeld en monitoring mogelijk wordt, zelfs zonder GRIP-opschaling. Uit de documenten blijken ook verschillende stappen die genomen kunnen worden om informatiedeling efficiënter te maken.

Over het algemeen verloopt de informatievoorziening goed. Er is sprake van een proactieve houding van IM'ers in het verduidelijken van onduidelijkheden en netcentrisch werken. Er wordt zorggedragen voor het uitvragen van informatie, wat bijdraagt aan een vollediger situatiebeeld. Door snel een multidisciplinair beeld op te stellen is er tijd voor het scenario denken. Informatiedeling tussen stafsecties onderling gaat in de fysieke vorm goed. In LCMS kan dit versterkt worden. Dit komt mede doordat niet alle stafsecties voorzien zijn van een informatiemanager of HIN (Hoofd Informatie) functionaris. Van belang is het versterken van de koppeling tussen stafsecties en de crisisteams om informatiestromen beter te waarborgen.

Zoals ook genoemd in 5.2 is een hanteerbare vergaderklok belangrijk. Uit de evaluaties blijkt dat er behoefte is aan het optimaliseren van vergadertijden, zodat er voldoende ruimte blijft voor informatiemanagement om het situatiebeeld compleet te maken.

Er zit uitdaging in het gebruik van LCMS met alle betrokken crisispartners. Sommige (externe) partners hebben geen toegang tot bepaalde LCMS-activiteiten waardoor zij minder goed informatie kunnen delen en meekrijgen. Ook gebruiken partners soms eigen interne middelen voor informatiedeling die niet (direct) corresponderen met LCMS. Dit kan zorgen voor een "gat"

aan informatie waardoor de beeldvorming niet compleet is. Dit geldt ook in het kader van flexibel opschalen. Niet alle partners hebben ingeregeld dat er, buiten een GRIP- opschaling om, LCMS kan worden gevuld door een functionaris.

Een andere uitdaging zit in het vastleggen van mondelinge en telefonische afspraken tussen functionarissen. Dit is soms tussen de vergaderingen van het crisisteam door. Niet alle afspraken vinden hun weg naar LCMS, waardoor dit wederom kan zorgen voor een "gat" in de informatie. Hierdoor zijn actie- en besluitlijsten niet altijd compleet.

Wat betreft interne communicatie (binnen en tussen crisisteams) is er sprake van een discrepantie in de perceptie van effectiviteit en veiligheid van communicatiemiddelen. WhatsApp wordt bijvoorbeeld als effectief beschouwd, maar niet als veilig. Dit wijst op de noodzaak voor een veilig, maar gebruiksvriendelijk communicatiemiddel dat brede acceptatie kan vinden binnen de crisiscommunicatiepraktijk. Het gebruik van RMG-gespreksgroep zou meer ingezet kunnen worden door alle kolommen.

## 5.4 Crisiscommunicatie

Crisiscommunicatie richt zich tijdens crisissituaties op het managen en delen van informatie, handelingsperspectieven en verwachtingen naar het publiek (inwoners, media e.d.) toe. Hierbij is van belang dat informatie van verschillende partners op elkaar is afgestemd zodat een eenduidig, compleet beeld gedeeld wordt met het publiek.

### 5.4.1 Handelingsperspectief bespreken

Het is belangrijk dat handelingsperspectieven worden besproken en afgestemd in het crisisteam en direct in LCMS worden geplaatst. Hierdoor kan de sectie Crisiscommunicatie deze perspectieven direct gebruiken en communiceren naar de inwoners. Dit moet een vast agendapunt zijn in het OT.

Het is belangrijk dat Sectie Crisiscommunicatie goed geïnformeerd wordt over welke informatie bekend is bij partners/kolommen alvorens partners dit delen via een communicatiekanaal met breed publiek. Dit benadrukt het belang van heldere richtlijnen over de rol en het gebruik van verschillende kanalen tijdens crises.

### 5.4.2 Structuur en verantwoordelijkheden

De rol van de communicatieadviseur in crisisteams blijkt effectief in het ondersteunen van besluitvorming en het leveren van perspectieven die vanuit burgeroverwegingen komen. Communicatieadviseurs worden niet altijd structureel betrokken bij alle relevante overleggen (bijvoorbeeld het gemis van structurele afstemming tussen het RAC en stafsectie Bevolkingszorg). Ook persvoorlichters voelen zich soms onvoldoende betrokken bij kritieke besluiten (zoals bij het gebruik van NL-Alert en de daaruit volgende acties met betrekking tot woordvoering). Dit suggereert dat er meer nodig is (informatie, afstemming procedures, training) voor alle betrokkenen om hun rollen en verantwoordelijkheden duidelijk te maken.

Investeren op werkafspraken met teams zoals het CoPI en OT, gezien de afhankelijkheid van informatie uit deze teams, zal bijdragen aan een coherente en efficiënte uitvoering van

crisiscommunicatie door het verbeteren van de afstemming en samenwerking. Uit de systeemtest en multi-stafoefening luchtvaartongeval blijkt dat de structurele afstemming tussen deze teams beter kan. De opgemerkte werkwijze leidt tot ruis en een gebrek aan structuur tussen operationele communicatie en bestuurlijke communicatie. Duidelijke werkafspraken en afstemming tussen deze teams zal zorgen dat de informatiestroom gestroomlijnd wordt.

#### 5.4.3 Doelgroep analyse en afgestemde communicatieberichten

Doelgroep analyses zijn al een vast onderdeel van het proces, wat zorgt voor een stevige basis. Door nu ook de vertaling naar specifieke communicatieberichten voor deze doelgroepen verder te verfijnen, kan de communicatie nog effectiever afgestemd worden op de diverse behoeften van elke groep. Dit biedt kansen om de communicatie te versterken en de impact ervan te vergroten door het nauwkeuriger af te stemmen op de behoeften van verschillende doelgroepen. Met name bij de GRIP 1 explosie op een middelbare school in Heemstede wordt duidelijk dat een scheiding tussen communicatie gericht op de buitenwereld en die op betrokkenen essentieel is voor effectieve nazorg, hier wordt door het team goed bij stilgestaan in het CoPI.

### 5.5 Overdracht nafase

#### 5.5.1 Overdracht taken en verantwoordelijkheden

Veel documenten tonen aan dat de focus sterk ligt op directe, operationele reacties ('hier en nu'), terwijl strategische overwegingen voor de lange termijn ('straks en dan') onderbelicht blijven. Crisisteams zijn primair bezig met het managen van huidige situaties, waarbij technisch en praktisch wordt gedacht. Dit is effectief voor de onmiddellijke probleemoplossing. Uit evaluatiedocumenten 2, 3, 4 en 6 blijkt een algemene erkende behoefte aan verbetering van de soepele overdracht van verantwoordelijkheden tussen verschillende teams en fases van crisisbeheersing. Overdracht van taken en verantwoordelijkheden tussen instanties en naar de nafase wordt vaak als suboptimaal ervaren. Documenten wijzen op het belang van heldere afspraken en betere afstemming, vooral in de overgang naar nafase en bij het opzetten van nazorg. Een duidelijke visie op de lange termijngevolgen van incidenten en de impact op de gemeenschap ontbreekt. Crisisteams moeten te allen tijde nadenken over hoe het incident zich kan ontwikkelen op strategisch niveau en de effecten hiervan. In enkele gevallen (Systeemtest en GRIP 1 Explosie Heemstede) werden nafase thema's (door stafsecties en CoPI) succesvol geïntegreerd. Er werd vroegtijdige overdracht van verantwoordelijkheden geregeld, wat een positieve impact had op de langere termijn.

Tijdens de nafase wordt dit voortvarend opgepakt met betrokken gemeente(n) en wordt het overdrachtsdocument gevuld met de thema's die in de nafase geadresseerd moeten worden.

## 6 Toetsingskader Multidisciplinaire Taakuitvoering Veiligheidsregio's

Hieronder wordt het presterend vermogen van VRK aan de hand van criteria uit het Toetsingskader Multidisciplinaire Taakuitvoering Veiligheidsregio's weergegeven.

De criteria worden beoordeeld op een vierpuntschaal, te weten: uitstekend, goed, voldoende, en aandachtspunt. Er is gekozen voor een vierpuntschaal omdat dit helpt bij het onderscheiden van werk van hoge kwaliteit van werk dat verbetering behoeft (Buckley, Wiese, Harvey, 2003). De categorieën zijn ontstaan vanuit de "Growth Mindset". Het benadrukken van gebieden die verbetering behoeven als "aandachtspunt" in plaats van negatieve labels zoals "slecht" kan bijdragen aan het stimuleren van een groei mindset (Dweck, 2006). Daarnaast is gekozen om positieve prestaties in drie categorieën te beoordelen. Dit wegens het belang onderscheid te maken tussen verschillende niveaus van prestaties en om kritisch te blijven, zelfs bij goede prestaties. Door na te denken over hoe goede prestaties verder kunnen worden verbeteren, wordt het leren als een continu proces van groei en ontwikkeling bevorderd (Hattie, 2009). Hieronder volgt toelichting op de specifieke scores. In bijlage 1 wordt de onderbouwing voor de scores weergegeven.

Beoordeling	Uitleg
Uitstekend	Er is sprake van een uitstekend proces/ overtreft de verwachtingen
Goed	Er is sprake van een effectief proces met enkele verbeterpunten
Voldoende	Hier is enige sprake redelijk effectief, maar het kan worden verbeterd
Aandachtspunt	Hier is geen sprake van/ dit is niet effectief

Tabel 3: toelichting van de vierpuntschaal.

### 6.1 Risicobeheersing

Criteria	Sub-criteria	Beoordeling
Veiligheidsregio Kennemerland heeft zicht op generieke en specifieke risico's voor de regio in het kader van haar taakuitvoering en treft risico-reducerende maatregelen.	A) De VRK heeft zicht op de aanwezige en specifieke risico's voor de regio in het kader van haar taakuitvoering.	Goed
	B) De VRK treft maatregelen/ onderneemt actie om de kans of het effect van de risico's te reduceren.	Voldoende

Tabel 4: Toetsingskader Risicobeheersing



## 6.2 Voorbereiding

Criteria	Sub-criteria	Beoordeling
De VRK is door middel van parate crisisorganisatie op functieniveau, teamniveau en organisatieniveau voorbereid op generieke en regio-specifieke effecten van incidenten en crises.	A) De VRK beschikt op basis van de in de veiligheidsregio aangewezen risico's over actuele toegankelijke informatie ten behoeve van een parate crisisorganisatie voor mens, middel en proces	Goed
	B) De VRK beschikt over een parate crisisorganisatie op functieniveau, teamniveau en organisatieniveau.	Voldoende

Tabel 5: Toetsingskader Voorbereiding

## 6.3 Uitvoering

Criteria	Sub-criteria	Beoordeling
De VRK pakt een incident of crisis doelmatig en in aansluiting op de omgeving aan.	A) De meldkamer zorgt bij aanvang en tijdens een incident of crisis voor tijdige alarmering en informatie-uitwisseling door éénduidige aansturing.	Goed
	B) De (onderdelen van de) crisisorganisatie sturen en coördineren de operationele en bestuurlijke aanpak van een incident of crisis op effectieve en efficiënte wijze.	Voldoende
	C) De (onderdelen van de) crisisorganisatie en de extern betrokken partners beschikken over tijdige, actuele en relevante informatie gedurende een incident of crisis	Goed
	D) De verschillende doelgroepen (zoals getroffen, media, bevolking, verwanten, interne organisatie) worden tijdig, doelgericht en rechtmatig geïnformeerd over het incident of de crisis.	Voldoende
	E) Na afschaling is sprake van een duidelijke overdracht van activiteiten van de crisisorganisatie naar de 'nafase'-organisatie, waarbij de vervolgactiviteiten zijn belegd.	Aandachtspunt

Tabel 6: Toetsingskader Uitvoering



## 6.4 Verantwoorden, leren en bijstellen

Criteria	Sub-criteria	Beoordeling
De VRK verantwoordt zich over de multidisciplinaire taakuitvoering, leert van oefeningen en operationele inzetten en stelt indien nodig de voorbereiding en de aanpak bij.	A) De VRK verantwoordt zich jaarlijks aan het algemeen bestuur over de verschillende elementen van de multidisciplinaire taakuitvoering (in de koude en warme fase) en de bijbehorende financiële middelen.	Goed
	B) De VRK leert van oefeningen en operationele inzetten (evenementen, incidenten en crises) en stelt indien nodig de voorbereiding en de aanpak bij.	Voldoende

Tabel 7: Toetsingskader Verantwoorden, leren en bijstellen

# 7 Blick op de toekomst

**Concluderend stellen we dat we als crisisorganisatie al veel goed doen. We mogen, over het algemeen, tevreden zijn met onze processen en ons optreden. Onze inzet en professionaliteit zorgen ervoor dat we adequaat reageren op incidenten en crisissituaties. We hebben sterke fundamenten gelegd met onze beleidsplannen, risicobeheersing, en crisiscommunicatie. Hoewel er altijd ruimte is voor verbetering laten onze prestaties zien dat we goed voorbereid zijn en effectief opereren in het belang van de veiligheid en weerbaarheid van onze regio.**

Alle aanbevelingen en suggesties uit de evaluaties koppelen we terug aan in- en extern betrokken partners na een incident. Daarnaast nemen we in reguliere overleggen met betrekking tot bestaande planvorming en samenwerking de actiepunten mee. Onderstaande aanbevelingen zijn mede input voor processen en producten van crisisbeheersing voor 2024 en verder.

## 7.1 Limitaties

Voor we kijken naar de kansen voor versterking is het goed om een aantal limitaties, die dit rapport kent, te realiseren.

### 7.1.1 Beperkte weergave van ons optreden

Het rapport biedt een beperkte weergave van ons optreden als crisisorganisatie. Niet alle activiteiten zijn geëvalueerd en dus meegenomen in de analyse, wat resulteert in een beperkt zicht op ons totale optreden. De evaluatie is gebaseerd op de beschikbare documenten en informatie. Daarnaast is de Rode Draden Analyse voornamelijk gericht op formele processen. Dit kan leiden tot een beperkt begrip van de praktijk en informele processen binnen de crisisorganisatie.

### 7.1.2 RDA versus detailniveau

Hoewel dit rapport als rode draad dient, erkennen we dat er per incident of gebeurtenis belangrijke punten en ontwikkelingen zijn die we als regio moeten oppakken. Dit rapport biedt slechts een overzicht van wat overkoepelend uit de huidige stukken naar voren komt.

### 7.1.3 Mono successen en verbeterpunten

Per proces constateerden we dat er ook monodisciplinaire verbeterpunten (per kolom) zijn die in dit document geen of onvoldoende plek kunnen krijgen. Echter, deze kunnen wel van belang zijn voor de verdere optimalisatie van onze crisisorganisatie.

## 7.2 Aanbevelingen voor versterking van processen

Om als crisisorganisatie de stap vooruit te zetten, kunnen we veel oppakken. In de voorbereidende fase (zie toetsingskader risicobeheersing en voorbereiding) kunnen hier ook al stappen in worden gezet door middel van:

- Het actualiseren en structureren van beleidsplannen en procedures, zoals het evenementenbeleid, evaluatiebeleid en andere gedateerde procedures.
- Het verduidelijken van de communicatie met burgers en bedrijven over risico's en handelingsperspectieven, en investeren in het versterken van veerkracht en vergroten van weerbaarheid van de samenleving.
- Het versterken van de proactieve informatievoorziening door het Veiligheidsinformatie-knooppunt (VIK).
- Het implementeren van leerpunten uit evaluaties en oefeningen in (leer)producten en de evaluatieprocedure om effectiever te leren en bij te stellen.

Hieronder zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd, passend bij de knelpunten die uit de analyse naar voren zijn gekomen.

### 7.2.1 Melding & Alarmering

Implementeer richtlijnen boven strikte kaders om een meer proactieve en flexibele aanpak te bevorderen, zoals voorgesteld door de RDA-aanbeveling van 2022. Investeer in het gebruik van instrumenten zoals crisisdiagnose om de crisisrespons te verbeteren. Versterk de focus op voorafgaande coördinatie en communicatie om de respons op incidenten te optimaliseren, met name buiten de standaardprocedures. Bestendig hierbij de kennis over de asynchrone opschalingen, bekijk bij de inrichting van de crisisorganisatie samen met partners en kolommen wat ervoor nodig is om dit zo goed mogelijk te faciliteren (procedures, richtlijnen en functionarissen) en beoefen deze.

Totdat deze implementatie, richtlijnen, procedures helder en beoefend zijn en alle kolommen en partners een passende invulling kunnen geven aan asynchroon/ flexibel opschalen, is het advies om vast te houden aan afgesproken structuren van opschaling. Dit om verwachtingen naar partijen helder te houden. Hierbij als voorbeeld dat bij een asynchrone opschaling niet bij alle partners is ingeregeld dat LCMS gevuld kan worden, waar dit (vooral bij een flexibele crisisorganisatie) wel gewenst is. Naast het verhelder van verwachtingen tijdens opschaling, is het ook aan te bevelen duidelijke verwachtingen te verschaffen en af te stemmen met betrekking tot het afschalen/ afmelden van incidenten.

### 7.2.2 Leiding & Coördinatie

Geef aandacht aan de BOB-structuur (beeldvorming, oordeelsvorming, besluitvorming) door met name het beoefenen de oordeelsvorming binnen de teams. Help hen de juiste invulling te geven aan deze fases. Zorg binnen en tussen de crisisteams voor heldere afbakening van

taken en verantwoordelijkheden. Dit kan het OT helpen bij het definiëren van haar rol tijdens een opschaling. Benadruk de noodzaak van een hanteerbare vergaderklok binnen het Beleidsteam (BT), Operationeel team (OT), en Commando Plaats Incident (CoPI). Dit zal de diepgang van discussies vergroten, prioriteiten verduidelijken en de effectiviteit van de besluitvorming verbeteren. Ook het gebruik van planvorming zal helpen bij een effectievere aanpak van de bestrijding van incidenten zodat er conform afspraken wordt gewerkt.

### 7.2.3 Informatiemanagement

Versterk de koppeling tussen stafsecties onderling, maar ook tussen stafsecties en crisisteams en bevorder het gebruik van LCMS bij alle betrokken partners (zie ook 7.2.1). Zorg voor een gestroomlijnde informatieoverdracht door het vastleggen van mondelinge afspraken en het optimaliseren van vergadertijden (zie 7.2.2). Dit zal resulteren in een meer volledig situatiebeeld.

### 7.2.4 Crisiscommunicatie

Door de rollen en verantwoordelijkheden van onze communicatieadviseurs en persvoorlichters duidelijker te maken en hen structureel te betrekken bij alle relevante (afstemmings)overleggen, kunnen we de informatiestroom verbeteren en ruis verminderen. Duidelijke werkafspraken en afstemming tussen crisisteams zullen zorgen voor een efficiënte uitvoering van onze crisiscommunicatie. Daarbij kunnen we nog meer investeren in het afstemmen van de communicatieboodschappen op de beoogde doelgroepen.

Het is belangrijk dat handelingsperspectieven worden besproken en afgestemd in het crisisteam en direct in LCMS worden geplaatst. Hierdoor kan de sectie Crisiscommunicatie deze perspectieven direct gebruiken en communiceren naar de inwoners. Dit moet een vast agendapunt zijn in het OT.

Daarnaast is het van belang dat de Sectie Crisiscommunicatie goed geïnformeerd wordt over welke informatie bekend is bij partners/kolommen, alvorens deze informatie wordt gedeeld via een communicatiekanaal met een breed publiek. Op deze manier zorgen we ervoor dat alle communicatie eenduidig en goed afgestemd.

### 7.2.5 Overdracht nafase

Door de soepele overdracht van verantwoordelijkheden tussen onze verschillende teams en fasen van crisisbeheersing te verbeteren, kunnen we beter voorbereid zijn op de lange termijnimpact van incidenten. Dit zal resulteren in een verbeterde nazorg en een verhoogde veerkracht van onze gemeenschap, waardoor we beter in staat zijn te herstellen van incidenten, rampen en crises. Het is belangrijk dat, naast het beoefenen van flitsrampscenario's, aandacht blijft voor het (invullen van) overdrachtsdocumenten binnen het crisisteam met aandacht voor het maken van heldere afspraken en afstemming over het opzetten van nazorg.

## 8 Referenties

- 1 Boin, A., & Overdijk, W. (2020). *Handboek voor strategisch crisismanagement*. Leiden: the crisis University press.
- 2 Buckley, M. R., Wiese, D. S., & Harvey, M. G. (2003). *The validity of using a single overall item to measure global job satisfaction*. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 18, pp. 159–189). John Wiley & Sons, Ltd.
- 3 Deming, W. E. (1950). *Some theory of sampling*. Dover Publications.
- 4 Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- 5 Hattie, J. (2009). *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*. Routledge.
- 6 Inspectie Justitie & Veiligheid. (2022). *Handreiking rode draden analyses* (Bijlage 6b).
- 7 Inspectie Justitie & Veiligheid (2018). *Toetsingskader Multidisciplinaire Taakuitvoering Veiligheidsregio's*. Geraadpleegd op 17 januari 2024, van Inspectie Justitie en Veiligheid
- 8 Scribbr (2021). *Wat is een thematische analyse en waarvoor wordt deze gebruikt?*  
[https://www.scribbr.nl/veel-gestelde-vragen/wat-is-een-thematische-analyse/#:~:text=Een%20thematische%20analyse%20\(thematic%20analysis,idee%C3%ABn%20en%20patronen%20te%20identificeren](https://www.scribbr.nl/veel-gestelde-vragen/wat-is-een-thematische-analyse/#:~:text=Een%20thematische%20analyse%20(thematic%20analysis,idee%C3%ABn%20en%20patronen%20te%20identificeren).

# Bijlage 1: Toelichting toetsingskader

Hieronder wordt het presterend vermogen van VRK aan de hand van criteria uit het Toetsingskader Multidisciplinaire Taakuitvoering Veiligheidsregio's weergegeven. Toelichting op de criteria wordt onder de tabel uitgeschreven.

De criteria worden beoordeeld op een vierpuntschaal te weten uitstekend, goed, voldoende, en aandachtspunt. Hieronder volgt onderbouwing op de specifieke scores.

Beoordeling	Uitleg
Uitstekend	Er is sprake van een uitstekend proces/ overtreft de verwachtingen
Goed	Er is sprake van een effectief proces met enkele verbeterpunten
Voldoende	Hier is enige sprake redelijk effectief, maar het kan worden verbeterd
Aandachtspunt	Hier is geen sprake van/ dit is niet effectief

Tabel 3: toelichting van de vierpuntschaal.

## Criteria 1: Risicobeheersing

Criteria	Sub-criteria	Beoordeling
Veiligheidsregio Kennemerland heeft zicht op generieke en specifieke risico's voor de regio in het kader van haar taakuitvoering en treft risico-reducerende maatregelen.	A) De VRK heeft zicht op de aanwezige en specifieke risico's voor de regio in het kader van haar taakuitvoering.	Goed
	B) De VRK treft maatregelen/ onderneemt actie om de kans of het effect van de risico's te reduceren.	Voldoende

Tabel 4: Toetsingskader Risicobeheersing

A) De VRK heeft zicht op de aanwezige en specifieke risico's voor de regio in het kader van haar taakuitvoering.	Goed
--	------

Zoals beschreven in de Wet veiligheidsregio's (artikel 15) hebben veiligheidsregio's een wettelijke verplichting om een Regionaal Risicoprofiel (hierna: RRP) op te stellen. Het RRP van de VRK is in 2023 bestuurlijk vastgesteld voor een duur van 8 jaar en wordt tussendoor jaarlijks geactualiseerd. In dit RRP wordt stilgestaan bij 19 regionale risico's en 21 uitgewerkte scenario's. Op drie locaties is er sprake van een clustering van scenario's die van toepassing zijn. Deze locaties betreffen Tata Steel, Schiphol en het Noordzeekanaalgebied en worden zodoende benoemd als regionale hotspots. Ontwikkelingen en mogelijke trends worden tijdens

de actualisaties en vaststelling van het RRP inzichtelijk gemaakt tijdens gesprekken met netwerkpartners.

Het proces kan nog verder geoptimaliseerd worden middels snellere en proactieve informatievoorziening door het Veiligheidsinformatieknooppunt (VIK) dat per 1 januari 2024 operationeel zal zijn. Zij zullen risico's en kwetsbaarheden voor de regio monitoren en delen. Daarnaast kan ook het inzichtelijk maken van en informeren over generieke en specifieke risico's voor inwoners en bedrijven verbeterd worden. Gerichtere communicatie over risico's en het afstemmen van deze communicatie op de doelgroep draagt bij aan het verhogen van veerkracht en het vergroten van weerbaarheid van inwoners.

B) De VRK treft maatregelen/ onderneemt actie om de kans of het effect van de risico's te reduceren.

Voldoende

De VRK streeft naar het treffen van verschillende maatregelen om de kans en/of effect van de risico's te reduceren. Dagelijks wordt er gewerkt middels Plan Do Check Act (PDCA) (Deming, 1950). Door middel van het implementeren en onderhouden van planvorming van generieke en specifieke risico's, het (multidisciplinair) opleiden, trainen en beoefenen van crisisfunctionarissen en het evalueren van inzetten en oefeningen wordt beoogd de effecten van toekomstige incidenten zo effectief mogelijk te reduceren. Er mag meer stilgestaan worden bij het 'act' kwadrant van de cyclus, aldus het leren van incidenten en oefeningen en het implementeren van deze leerpunten.

In 2023 is een start gemaakt met de Veiligheidsbriefing voor dienstdoende crisisfunctionarissen, een voorloper van de rol van het eerdergenoemde VIK. Daarnaast wordt, zoals eerder benoemd, de focus op veerkracht en weerbaarheid van de samenleving verhoogd, wat in 2024 veel aandacht zal krijgen en bij zal dragen aan risico-reducerende maatregelen. Er is ook ruimte voor verbetering middels het bestendigen van netwerkmanagement en het verbreden van samenwerking met partners.

## Criteria 2: Voorbereiding

Criteria	Sub-criteria	Beoordeling
De VRK is door middel van parate crisisorganisatie op functieniveau, teamniveau en organisatieniveau voorbereid op generieke en regio-specifieke effecten van incidenten en crises.	A) De VRK beschikt op basis van de in de veiligheidsregio aangewezen risico's over actuele toegankelijke informatie ten behoeve van een parate crisisorganisatie voor mens, middel en proces	Goed
	B) De VRK beschikt over een parate crisisorganisatie op functieniveau, teamniveau en organisatieniveau.	Voldoende

Tabel 5: Toetsingskader Voorbereiding

A) De VRK beschikt op basis van de in de veiligheidsregio aangewezen risico's over actuele toegankelijke informatie ten behoeve van een parate crisisorganisatie voor mens, middel en proces	Goed
--	------

De VRK beschikt over verschillende (beleids)plannen. Naast het eerdergenoemde Regionale Risicoprofiel (RRP), beschikt de veiligheidsregio ook over een Beleidsplan Crisisbeheersing, Regionaal Crisisplan en een beleidsplan MOTO. Ook voor de hotspots zijn bestrijdingsplannen opgesteld en worden deze procesmatig geactualiseerd middels werk-, beheer-, en stuurgroepen. Dit betreffen:

- Rampbestrijdingsplan Tata Steel
- Crisisbestrijdingsplan Schiphol
- Incidentbestrijdingsplan Noordzeekanaalgebied

Niet voor alle processen bestaan al beleidsplannen/ procedures (bijvoorbeeld een evenementenbeleid), waarnaast sommige beleidsplannen meer gestructureerd mogen worden geactualiseerd (denk aan het evaluatiebeleid, waarvan de werkwijze niet meer aansluit op de huidige situatie). Sommige procedures zijn gedateerd en behoeven herziening. Daarnaast kan aandacht geschonken worden aan communicatie met burgers/ bedrijven over generieke en specifieke risico's en een mogelijk handelingsperspectief.

B) De VRK beschikt over een parate crisisorganisatie op functieniveau, teamniveau en organisatieniveau.	Voldoende
---	-----------

Binnen de veiligheidsregio wordt gebruik gemaakt van planvorming met betrekking tot de (belangrijkste) risico's in de regio. Een middel dat bijdraagt aan de toepasbaarheid van planvorming is het maken en gebruik van Multiscenariokaarten (ook wel: MSK), die tijdens oefeningen en incidenten gebruikt kunnen worden. De (MOTO) scenario's staan in lijn met voor de regio specifieke en generieke risico's.

Naast de samenwerking met interne partners zijn er afspraken gemaakt met netwerkpartners (denk bijvoorbeeld aan Tata Steel en Schiphol) over het aansluiten op de multidisciplinaire crisisorganisaties in oefeningen en incidenten. De samenwerking met inwoners kan wederom



worden verbeterd middels het investeren in het versterken van veerkracht en weerbaarheid van de samenleving. Er kan daarnaast gewerkt worden aan de periodieke rapportage van de mate van vakbekwaamheid, paraatheid en bereikte doelen.

De piket-poules zijn altijd dusdanig gevuld dat er een functionaris ter plaatse is/ kan komen. Monodisciplinair kan de poule op de achtergrond fluctueren, voornamelijk in de vakantietijden. Ook is er sprake van veel doorloop binnen de poules, waardoor het belang van het onderhouden van vakbekwaamheid extra van belang is.

### Criteria 3: Uitvoering

Criteria	Sub-criteria	Beoordeling
De VRK pakt een incident of crisis doelmatig en in aansluiting op de omgeving aan.	A) De meldkamer zorgt bij aanvang en tijdens een incident of crisis voor tijdige alarmering en informatie-uitwisseling door éénduidige aansturing.	Goed
	B) De (onderdelen van de) crisisorganisatie sturen en coördineren de operationele en bestuurlijke aanpak van een incident of crisis op effectieve en efficiënte wijze.	Voldoende
	C) De (onderdelen van de) crisisorganisatie en de extern betrokken partners beschikken over tijdige, actuele en relevante informatie gedurende een incident of crisis	Goed
	D) De verschillende doelgroepen (zoals getroffen en media, bevolking, verwanten, interne organisatie) worden tijdig, doelgericht en rechtmatig geïnformeerd over het incident of de crisis.	Voldoende
	E) Na afschaling is sprake van een duidelijke overdracht van activiteiten van de crisisorganisatie naar de 'nafase'-organisatie, waarbij de vervolgactiviteiten zijn belegd.	Aandachtspunt

Tabel 6: Toetsingskader Uitvoering

A) De meldkamer zorgt bij aanvang en tijdens een incident of crisis voor tijdige alarmering en informatie-uitwisseling door éénduidige aansturing.	Goed
--	------

Uit de evaluatierapporten van incidenten en oefeningen van de meldkamer valt te constateren dat het proces van een tijdige alarmering en informatie-uitwisseling goed verloopt. Het startbeeld in LCMS is over het algemeen compleet. Optimalisatie kan plaatsvinden in de vorm van verbintenis tussen de meldkamer en crisisteams. Netwerken in de koude fase draagt verder bij om een beter beeld te krijgen van rollen en verantwoordelijkheden gedurende een incident. Ook is het aan te raden de werkzaamheden van de CaCo te inventariseren ten tijde van een incident met flexibele opschaling. De werkdruk in een dergelijk geval wordt bij de meldkamer als hoog ervaren, waardoor kwaliteit van alarmering risico loopt.

B) De (onderdelen van de) crisisorganisatie sturen en coördineren de operationele en bestuurlijke aanpak van een incident of crisis op effectieve en efficiënte wijze.	Voldoende
--	-----------

De monodisciplinaire werkwijze verschilt per kolom/discipline (Brandweer, GHOR, bevolkingszorg, crisiscommunicatie) en wordt als goed benoemd. Er zijn aansturinglijnen tijdens crises en er zijn afspraken gemaakt binnen de kolommen.

Multidisciplinair wordt op verschillende wijzen al gewerkt aan operationele en bestuurlijke aanpak. Ook vindt tussen en binnen teams van de crisisorganisatie informatie-uitwisseling plaats. Er wordt daarnaast aandacht geschonken aan taakafbakening tussen verschillende crisisteams (CoPI, OT en BT) ter efficiëntie van het proces. Tussen crisisteams is het soms een zoektocht wie waarvoor verantwoordelijk is op basis van operationele en bestuurlijke aanpak, zie ook *Leiding en Coördinatie* (4.2) Op bestuurlijk vlak wordt gebruik gemaakt van strategische families (Boin & Overdijk, 2020) om bestuurlijke vraagstukken efficiënt in kaart te brengen.

Er kan meer aandacht geschonken worden aan het gebruiken van planvorming, bijvoorbeeld middels MSK. Ook kan het hanteren van een strakkere vergaderklok en het stilstaan bij het BOB-proces, waarbij voornamelijk de oordeelsvorming meer aandacht mag krijgen, kan bijdragen aan verbetering van dit proces.

C) De (onderdelen van de) crisisorganisatie en de extern betrokken partners beschikken over tijdige, actuele en relevante informatie gedurende een incident of crisis	Goed
---	------

Vanuit verschillende disciplines wordt veel aandacht geschonken aan het netcentrisch verstrekken van informatie door middel van LCMS. Informatiemanagers zorgen voor tijdige en structurele actuele informatie en delen dit met partners waarbij input wordt geleverd van verschillende kolommen. Er wordt onder andere informatie gedeeld over het beeld van het incident, besluiten, acties en getroffen maatregelen. Ook monodisciplinair wordt intern en extern informatie gedeeld door de stafsecties in LCMS. Er mag wel meer stilgestaan worden door functionarissen en teams bij de actieve controle of cruciale informatie is overgekomen. Denk hierbij aan andere leden van crisisteams.

D) De verschillende doelgroepen (zoals getroffen, media, bevolking, verwanten, interne organisatie) worden tijdig, doelgericht en rechtmatig geïnformeerd over het incident of de crisis.	Voldoende
---	-----------

Informatievoorziening naar doelgroepen vindt voornamelijk tijdig, doelgericht en regelmatig plaats. Communicatieboodschappen worden afgestemd en informatie wordt gegeven middels NL-Alerts, communicatieberichten op de VRK-website en sociale media platformen. De betreffende doelgroepen worden benoemd, hoewel er meer stilgestaan mag worden bij het daadwerkelijk afstemmen van communicatie op deze benoemde doelgroepen. De rollen en verantwoordelijkheden omtrent informatievoorziening naar de inwoner benodigd verduidelijk.

Vooraf op tactisch en strategisch niveau mag nog meer aandacht geschonken worden op gebied van crisiscommunicatie. Zo blijkt het ophalen van handelingsperspectieven uit het OT moeizaam te gaan en ook het organiseren en professionaliseren van crisiscommunicatie is een belangrijk aandachtspunt.

E) Na afschaling is sprake van een duidelijke overdracht van activiteiten van de crisisorganisatie naar de 'nafase'-organisatie, waarbij de vervolgactiviteiten zijn belegd.

Aandachtspunt

Monodisciplinair worden protocollen door de kolommen gevolgd en is er sprake van een duidelijke overdracht van activiteiten. Denk bijvoorbeeld aan inzet Psychosociale hulpverlening door de GHOR of overdracht naar Adviseur Openbare orde en Veiligheid (AOV) van de gemeente door Bevolkingszorg. Deze mono processen vinden voldoende tot goed plaats.

Multidisciplinair is de overdracht van de crisissituaties daarentegen een aandachtspunt. In multidisciplinaire oefeningen wordt preparatie op nafase regelmatig behandeld, maar er wordt onvoldoende stilgestaan bij de volledige overdracht en informatieverstrekking aan getroffen doelgroepen over het vervolg. Het is onvoldoende duidelijk wie welke taken en verantwoordelijkheden heeft/ gaat krijgen, evenals het moment van overdracht. De bevolking kan hierbij beter worden geïnformeerd, gericht op proces en inhoud, middels communicatie op maat over het proces en inhoud.

## Criteria 4: Verantwoorden, leren en bijstellen

Criteria	Sub-criteria	Beoordeling
De VRK verantwoordt zich over de multidisciplinaire taakuitvoering, leert van oefeningen en operationele inzetten en stelt indien nodig de voorbereiding en de aanpak bij.	A) De VRK verantwoordt zich jaarlijks aan het algemeen bestuur over de verschillende elementen van de multidisciplinaire taakuitvoering (in de koude en warme fase) en de bijbehorende financiële middelen.	Goed
	B) De VRK leert van oefeningen en operationele inzetten (evenementen, incidenten en crises) en stelt indien nodig de voorbereiding en de aanpak bij.	Voldoende

Tabel 7: Toetsingskader Verantwoorden, leren en bijstellen

A) De VRK verantwoordt zich jaarlijks aan het algemeen bestuur over de verschillende elementen van de multidisciplinaire taakuitvoering (in de koude en warme fase) en de bijbehorende financiële middelen.	Goed
---	------

De VRK verantwoordt zich middels een vaste cyclus naar het bestuur. Eventuele afwijkingen van de bestuurlijke programmabegroting worden in deze cyclus gerapporteerd. De programmabegroting beschrijft middels een doelenboom de operationele doelen en ambities voor aankomende jaren betreffende multidisciplinaire samenwerking.

B) De VRK leert van oefeningen en operationele inzetten (evenementen, incidenten en crises) en stelt indien nodig de voorbereiding en de aanpak bij.	Voldoende
--	-----------

Dit jaar waren er niet veel incidenten, waarvan een gedeelte geëvalueerd is. Dit met de reden dat alle incidenten GRIP 1 opschaling betroffen, welke de VRK slechts evalueert op verzoek. Een externe partij verzorgt de evaluatie van oefeningen. De oefeningen/ (GRIP) incidenten die de VRK evalueert, worden beschreven in een verslag met aanbevelingen. Deze leerpunten worden teruggekoppeld aan de mono-kolommen en besproken in het Evaluatieplatform VRK, waar alle kolommen aansluiten. MOTO collega's nemen de leerpunten mee in MOTO (meer)jarenprogramma.

Echter, er kan meer aandacht geschonken worden in de implementatie van deze leerpunten. Daarnaast is het evaluatiebeleid - met procedure, werkwijze en leerproducten - toe aan herziening, wat in 2024 wordt opgepakt.