

# Informatiemanagement 3.0?

Een verkennend onderzoek naar de ontwikkeling van de inrichting van het informatiemanagement in de eerste fase van een grootschalig incident.



Masterthesis

Master of Crisis and Public Order Management

Anton Aerts

# Colofon

Deze masterthesis is de proeve van bekwaamheid  
van de studie Master of Crisis & Public Order Management  
Leergang van de Crisismanagement Academie  
Leergang MCPM5 2015 - 2016

Anton Aerts

Parnassiasingel 2  
5709 PT Helmond  
[a.aerts@chello.nl](mailto:a.aerts@chello.nl)  
tel. 06 29 00 74 64

Studentnummer: 102507

Thesisbegeleider: prof. dr. Ira Helsloot

Thesisverdediging: 13 december 2017

Foto omslag: [www.politieantwerpen.be](http://www.politieantwerpen.be)  
Foto titelblad: Miniatuur Rotterdam (A. Aerts)

Copyright © A.M.L.J.P. Aerts, oktober 2017, Helmond.

## Samenvatting

Bij grootschalige incidenten staat het operationele informatiemanagement altijd onder druk. In veel evaluaties wordt dit dan ook als verbeterpunt benoemd. Het informatiemanagement is opgenomen in de Nederlandse hoofdstructuur van de rampenbestrijding. Er zijn in de regelgeving eisen gesteld aan de wijze waarop dit proces uitgevoerd dient te worden met termijnen waarom de informatie uitwisseling plaats moet vinden. In de meldkamer en de crisiscoördinatie teams zijn functionarissen benoemd die het informatiemanagement vorm moeten geven.

Het decentrale netcentrische uitgangspunt van het informatiemanagementproces staat echter op gespannen voet met de formeel hiërarchische structuur waar het is ingebed. Het proces wordt verder uitgedaagd door de dynamiek van de sociale media, de opkomst van actieve participatie van crisispartners en de bewustwording van rol van de burger binnen de rampenbestrijding.

In dit onderzoek wordt de vraag beantwoord in hoeverre deze veranderde omgeving effect heeft op de huidige inrichting van het operationeel informatiemanagement in de rampenbestrijding.

Met een literatuur en documentenonderzoek is het concept van het informatiemanagementproces en wetenschappelijke inzichten in kaart gebracht op het gebied van informatiedelen en leiding & coördinatie die dit concept kunnen beïnvloeden. Het leverde zeven invalshoeken op:

1. Een centraal commando? Flexibiliteit versus starre crisisstructuur;
2. Van minicrisis tot megacrisis: groot of bijzonder kent dezelfde dynamiek;
3. Coördinatievormen in noodsituaties: fragmentatie versus centrale sturing;
4. Eén gezamenlijk beeld: nut of noodzaak en het gebruik van crisismanagement systemen;
5. Culturele en team aspecten: kennen en gekend worden en beschikken over voldoende vaardigheden;
6. Burger als crisispartner: omgang met burger participatie;
7. Sociale media en de rampenbestrijding: gebruik, verificatie en coördinatie vanuit de media

Deze zijn vertaald naar een analyse kader. Met dit kader is de inrichting van het operationeel informatiemanagement in Nederland, België en Zweden geanalyseerd en met elkaar vergeleken en zijn drie praktijk casus onderzocht op de werking en inrichting van het informatiemanagement.

Met de voorlopige bevindingen uit deze inventarisatie fase is een verbindend concept ontwikkeld. Dit C.I.S. concept (Connect, Inform and support) is gericht op een netcentrische werkwijze waarbij de beperkende, centrale “Command” doctrine wordt losgelaten.

De onderzoeksbevindingen en het C.I.S. concept zijn voorgelegd aan wetenschappers en aan informatiemanagement functionarissen uit de praktijk.

Het onderzoek heeft aangetoond dat spanningen in de inrichting van het informatiemanagement aanwezig zijn maar dat deze te verkiezen zijn boven de afwezigheid van specifieke informatiemanagement functionarissen. Het C.I.S. concept voorziet in een flexibelere inzet van informatiemanagement functionarissen in het veld of als liaison bij crisispartners. Het verdient nader onderzoek maar het vraagt meer capaciteit dan de huidige inrichting. Deze capaciteit is er mits de samenwerking op dit gebied beter wordt benut.

## Voorwoord

De thesis heeft de titel Informatiemanagement 3.0? meegekregen. Sinds het voorjaar van 2006, enkele weken voor de uitbraak van de vogelgriep crisis, is crisisbeheersing mijn vakgebied. Binnen de blauwe kolom ging mijn aandacht in het bijzonder uit naar de samenwerking met de andere hulpverleningsdiensten en crisispartners. In het vakgebied aangeduid met multidisciplinaire samenwerking.

De komst van het informatiemanagement en met name de borging in de Wet veiligheidsregio's in 2010 is voor mij versie 1.0. Het informatiemanagement stond nog in de kinderschoenen en de velen moesten nog aan het idee wennen dat er speciale functionarissen voor dit nieuwe fenomeen waren aangesteld die los van de kolommen een beeld van de situatie in de crisis-teams presenteerden.

De doorontwikkeling van het informatiemanagement, waar ik zelf als lid van het Netwerk Netcentrisch werken actief bij betrokken ben; de aansluiting van crisispartners en het NCC/LOCC, de opleidingen die werden ontwikkeld en het thematisch werken waarmee ondersteuning wordt geboden in het samenstellen van een gemeenschappelijk beeld, noem ik versie 2.0.

In de jaren dat ik bij de veiligheidsregio Brabant-Zuidoost werkzaam was, was ik o.a. belast met de evaluaties van de GRIP-opschalingen. Daar bleek zowel in oefeningen als in de praktijk dat het informatiemanagement moeilijk uit de verf kwam. In de Staat van de Rampenbestrijding die periodiek door de Inspectie V&J wordt uitgebracht blijkt dat dit bij meerdere veiligheidsregio's het geval is.

Dat de beperkte personele capaciteit die in het bestel voor informatiemanagement is ingeruimd niet de enige reden voor haar matige prestatie kon zijn was wel duidelijk. De MCPM studie bracht me op dit gebied veel inzichten. Het thesisonderzoek gaf me de mogelijkheid wat dieper in deze problematiek te duiken.

De uitvoering van het onderzoek en het op schrift stellen van de bevindingen waren voor mij, maar zeker ook voor het thuisfront, een beproeving. Ik kan ze daarvoor niet genoeg bedanken. Dank gaat zeker ook naar mijn thesisbegeleider Ira bij wie ik regelmatig op het Crisislab op bezoek was om mijn schamele producten te bespreken en die me het vertrouwen gaf dat het toch zou gaan lukken.

Anton Aerts

Helmond, oktober 2017



# Inhoudsopgave

---

1	Inleiding.....	9
2	Probleemstelling en onderzoeksvraag.....	11
2.1	Centrale vraag:.....	12
2.2	Deelvragen:.....	12
2.3	Doel en relevantie van het onderzoek.....	12
2.4	Afbakening van het onderzoek.....	13
3	Methodologische verantwoording.....	15
3.1	Onderzoeksopzet.....	15
3.2	Onderzoekstrategie:.....	15
3.3	Inventarisatie fase.....	16
3.3.1	Literatuur en documentenonderzoek.....	16
3.3.2	De inrichting van het informatiemanagement.....	16
3.3.3	Casusonderzoek.....	17
3.4	Voorlopige bevindingen.....	18
3.5	Consultatie fase.....	18
3.6	Validatiefase.....	18
3.7	Resultaat onderzoek.....	19
3.7.1	Interviews.....	19
3.8	Betrouwbaarheid en navolgbaarheid.....	19
4	Het concept van crisis-informatiemanagement.....	21
4.1	Resumerend.....	23
5	Wetenschappelijke inzichten.....	25
5.1	Een centraal Commando.....	25
5.2	Van minicrisis tot Megacrisis.....	26
5.3	Coördinatievormen in noodsituaties.....	29
5.4	Een gezamenlijk beeld (Common Operational Picture).....	34
5.5	De culturele en team aspecten van onderlinge aanpassing.....	37
5.5.1	Storytelling.....	38
5.5.2	Boundary work.....	39
5.5.3	Epistemic culture.....	39
5.5.4	Identity & trust.....	40
5.5.5	Crew Resource Management.....	40

5.6	De burger als crisispartner .....	42
5.7	Sociale media en rampenbestrijding.....	45
5.8	Resumerend .....	49
6	Analysekader .....	51
7	Vergelijking inrichting van het informatiemanagement in Nederland, België en Zweden.	53
7.1	Resumerend .....	57
8	Casusonderzoek .....	59
8.1	Casus 'Waterleidingbreuk in Amsterdam op dinsdag 8 september 2015' .....	60
8.2	Inrichting informatiemanagement Amsterdam-Amstelland .....	61
8.3	Onderzoeksresultaten casus Amsterdam: .....	61
8.4	Casus 'Kettingbotsingen in de mist op de A58 op 16 september 2014' .....	66
8.5	Inrichting informatiemanagement Zeeland .....	67
8.6	Onderzoeksresultaten casus Zeeland: .....	68
8.7	Casus Terroristische aanslagen in Zaventem en Maalbeek op 22 maart 2016.....	73
8.8	Inrichting informatiemanagement België .....	74
8.9	Onderzoeksresultaten casus Zaventem: .....	74
8.10	Resumerend .....	77
9	Voorlopige bevindingen: Het C.I.S. concept .....	79
9.1	Het C.I.S. concept .....	79
9.2	Connect .....	80
9.3	Inform.....	81
9.4	Support.....	81
10	Consultatie fase.....	83
10.1	Resumerend .....	86
11	Validatie fase.....	87
11.1	Resumerend .....	91
11.2	Afsluiting .....	92
12	Discussie .....	93
13	Conclusies en aanbevelingen .....	94
14	Bibliografie .....	97
15	Bijlagen overzicht .....	1



# 1 Inleiding

---

Rampen en grootschalige incidenten komen in Nederland gelukkig weinig voor. Maar als ze voorkomen is er per definitie sprake van chaos, onrust en ontredning.

Niet de meest ideale omgeving voor een optimale informatievoorziening van de bevolking, de hulpverleningsdiensten en de bestuurlijke keten. De operationele informatievoorziening bij grootschalige incidenten staat daarom altijd onder druk. In veel evaluaties van grootschalige incidenten wordt het verbeteren van de informatievoorziening dan ook als speerpunt benoemd.

Zoals in iedere coördinatie- of commandostructuur wordt de besluitvorming gevoed door informatie. De informatiedeling binnen de Nederlandse crisisstructuur vindt plaats op netcentrische wijze. De filosofie achter deze netcentrische informatiedeling is dat crisispartners op alle betrokken niveaus gelijktijdig toegang hebben tot de meest actuele informatie over het incident (landelijk project Netcentrisch Werken., 2013).

Deze wijze van informatiedeling is formeel binnen het informatiemanagement van de crisisstructuur ingebed. Deze crisisstructuur is echter opgebouwd volgens het 'command and control' principe dat volgens Dynes is gebaseerd op de onjuiste veronderstelling dat een ramp de samenleving zodanig aantast dat een commandostructuur noodzakelijk is om de chaos op te heffen en weer controle te krijgen over de in paniek geraakte bevolking (Dynes, 1994).

Op voorhand is er daarmee al een spanning tussen het (deels) decentrale netcentrische uitgangspunt en de formeel hiërarchische structuur.

Bij veel incidentevaluaties wordt deze spanning zichtbaar en daarbij wordt regelmatig de vraag gesteld of de huidige structuur nog wel voldoet, of deze niet anders; dynamischer of robuuster moet worden vormgegeven (Scholtens, et al., 2008)? Dezelfde vraag kan dan natuurlijk ook gesteld worden over de inrichting van het informatiemanagement dat deze crisisstructuur bedient.

Nog los van de vraag of de huidige crisisstructuur wel de juiste is en daarmee het huidige informatiemanagementproces voldoet, verandert er veel in het informatiespeelveld. Zo kent de crisiscommunicatie sinds de opkomst van internet en de sociale media een geheel andere, vooral snellere dynamiek.

Ook zijn er andere veranderingen die (mogelijk) invloed hebben op informatiemanagement bij rampen en crises. Zo is er meer bekend over de menselijke

factoren die een rol spelen bij stressvolle situaties en bij multidisciplinaire afstemming. Er zijn meer crisispartners en hun crisisorganisatie wordt steeds professioneler en ook de zelfredzaamheid, de redzaamheid en de noodzaak van participatie van de burger bij grootschalige incidenten wordt meer en meer onderkend.

Van een informatiemanager in het rampbestrijdingsproces wordt verwacht dat deze zo snel als mogelijk een actueel beeld van de situatie genereert dat op netcentrische werkwijze tot stand is gekomen en waarmee acties en besluiten in de crisisorganisatie beter op elkaar worden afgestemd. (IFV, 2016).

Dan is er nog spanning tussen monodisciplinair en multidisciplinair. Bijvoorbeeld in het artikel *On the Need for a Paradigm Shift in the Dutch Command and Information System for the Acute Phase of Disasters* (Scholtens, Jorritsma, & Helsloot, 2014) worden 5 ontwerpprincipes van een commandostructuur beschreven voor de acute fase van een ramp. Het vierde ontwerpprincipe: *geef prioriteit aan monodisciplinaire coördinatie ten opzichte van multidisciplinaire coördinatie*, geeft aan dat de functionarissen in het COPI zelf moeten kunnen bepalen wat zij op dat moment het meest belangrijk vinden: deelnemen aan het COPI-overleg of zich concentreren op het aansturen van de eigen kolom. Dit ontwerpprincipe botst met de huidige werkwijze van het verzamelen van informatie omdat dit kort voor en tijdens het COPI-overleg plaatsvindt.

Het bovenstaande maakt duidelijk dat het informatiemanagement voor een uitdaging staat.

In dit onderzoek wordt gekeken wat deze veranderde omgeving, de nieuwe wetenschappelijke inzichten en de praktijkervaringen kunnen betekenen voor de huidige wijze waarop het informatiemanagement bij rampen en crises is ingericht.

## 2 Probleemstelling en onderzoeksvraag

---

Informatiemanagement is in principe een logistiek proces: het doel is ervoor zorgen dat de juiste informatie op het juiste moment op de juiste plaats is zodat deze informatie kan worden gebruikt om de juiste keuzes in de bestrijding van het incident en haar gevolgen.

Om dit proces te ondersteunen zijn er binnen de hoofdstructuur van de rampenbestrijding en crisisbeheersing in Nederland functionarissen, informatiemanagers en informatie coördinatoren aangesteld, technische tools bedacht en een systeem waarbinnen deze functioneren.

De omgeving van het informatiemanagement is aan verandering onderhevig:

- De beïnvloeding van de sociale media op het crisismanagement;
- Meer crisispartners raken bewust van hun rol in de rampenbestrijding en zoeken actief aansluiting in de multidisciplinaire samenwerkingsvormen. Dit wordt gestimuleerd van uit het projectplan continuïteit van de samenleving als onderdeel van de strategische agenda van het Veiligheidsberaad (continuïteit van de samenleving, 2016). Ook deze crisispartners hebben behoefte aan een actueel totaalbeeld;
- Een kanteling in de kijk op de burger; van afhankelijk slachtoffer, overgeleverd aan de hulpverleningsdiensten naar redzame burger en participant in de rampenbestrijding;

Al deze ontwikkelingen beïnvloeden in meer of mindere mate de rampenbestrijding en vooral het crisismanagement en daarmee ook het informatiemanagement dat daarmee verbonden is. Naast deze externe ontwikkelingen kent het systeem zelf ook ontwikkelingen die voortkomen uit behoeften uit de praktijk.

## 2.1 Centrale vraag:

Dit leidt tot de centrale vraagstelling:

**In hoeverre sluit het huidige concept van het operationele informatiemanagement in de rampenbestrijding en crisisbeheersing in Nederland, aan bij de ontwikkelingen, behoeften in de praktijk en de huidige wetenschappelijke inzichten?**

## 2.2 Deelvragen:

Om tot beantwoording van de centrale vraag te komen zijn in dit onderzoek de volgende deelvragen geformuleerd.

- Hoe is het concept van het operationeel informatiemanagement vormgegeven in de huidige praktijk?
- Welke wetenschappelijke inzichten op het gebied van informatie delen en leiding & coördinatie kunnen het huidige concept van het informatiemanagement beïnvloeden?
- Welke inzichten over de inrichting van het informatiemanagement in andere landen kunnen het huidige Nederlandse concept beïnvloeden?
- Welke behoeften uit de praktijk van rampenbestrijding en crisisbeheersing kunnen het informatiemanagement beïnvloeden?

## 2.3 Doel en relevantie van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is te onderzoeken wat de genoemde dynamiek betekent voor de huidige inrichting en werking van het informatiemanagement in Nederland.

Het informatiemanagement heeft een vaste plaats gekregen in de Wet veiligheidsregio's. In de eerste evaluatie van deze wet, drie jaar nadat deze in werking trad, concludeerde de Evaluatiecommissie, onder leiding van Rein Hoekstra, dat het op dat moment niet gewenst was om meer structuurwijzigingen aan te brengen dan noodzakelijk. Als reden werd genoemd dat de wet van recente datum is en er vele wijzigingen op stapel staan waarvan de effecten nog niet zijn in te schatten. (Hoekstra, Berlijn, Ridder de, Smits, & Vries de, 13.rapport evaluatiecommissie hoekstra, 2013).

Het onderzoek kijkt naar deze wijzigingen en de effecten die het kan hebben op de huidige inrichting van het informatiemanagement.

## 2.4 Afbakening van het onderzoek

De eerste fase van een grootschalig incident wordt gekenmerkt door een zeer turbulente, een zich snel ontwikkelende en onstabiele omgeving waarin de afstemming tussen wisselende partijen en betrokkenen altijd een uitdaging is (Boersma, Comfort, Groenendaal, & Wolbers, 2014). Bij bijzondere incidenten die in hun aard niet grootschalig zijn maar waar de bestrijders niet kunnen bouwen op eerdere ervaringen, is deze uitdaging mogelijk net zo groot (Duin van, Veerkrachtige crisisbeheersing: nuchter over het bijzondere, 2011).

Het onderzoek richt zich daarom op de eerste fase van een grootschalig of bijzonder incident en waarbij al snel blijkt dat de bestrijding van het incident vraagt om multidisciplinaire afstemming tussen de hulpverlenende partijen. In de multidisciplinaire opschaling die hierop volgt blijft de scope van het onderzoek beperkt tot de werking van het informatiemanagement van de meldkamer tot en met het COPI.



## 3 Methodologische verantwoording

---

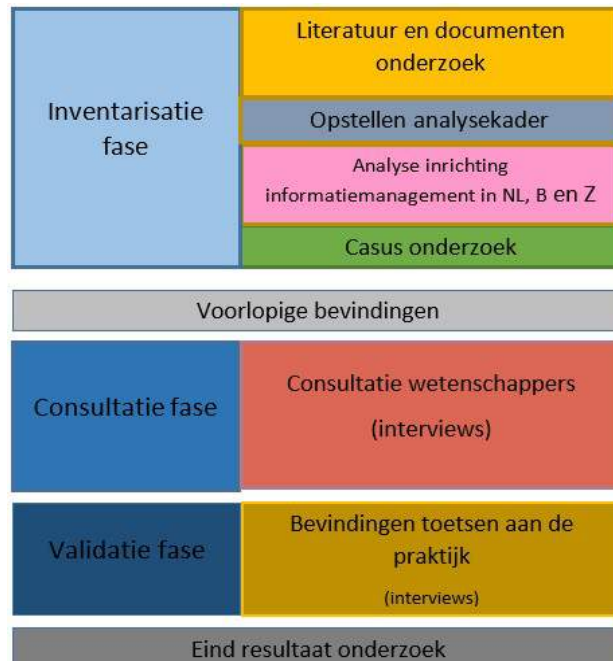
In deze paragraaf is beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd en welke onderzoeksgegevens en bronnen hiervoor zijn verzameld.

### 3.1 Onderzoekopzet

De onderzoeksvraag richtte zich op in hoeverre huidige wetenschappelijke inzichten, ontwikkelingen en behoeften in de praktijk, effect hebben op de gekozen inrichting en werkwijze van het operationeel informatiemanagement. Deze vraag is niet te beantwoorden met cijfermateriaal. Er is daarom gekozen voor kwalitatief onderzoek. Dit type onderzoek is niet gebonden aan het verzamelen van cijfers. Kwalitatief onderzoek is bovendien niet alleen flexibel en open, ook kan worden ingegaan op de achtergronden van de verzamelde gegevens (Baarda, Goede, & Theunissen, 2009).

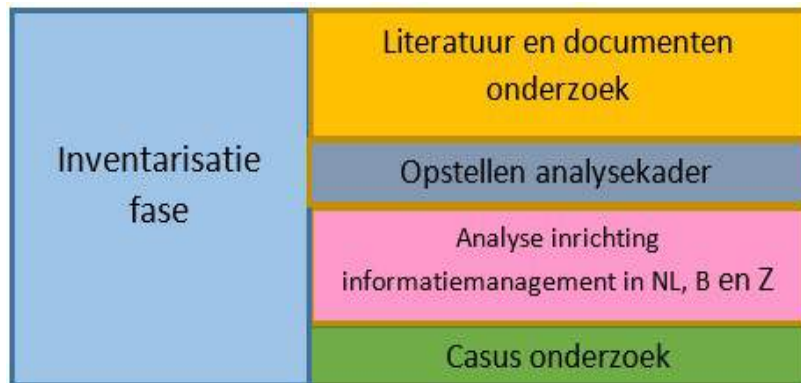
### 3.2 Onderzoekstrategie:

De centrale vraag wordt beantwoord door op de deelvragen antwoorden te vinden in verschillende onderzoeksfasen zoals hieronder is beschreven. Het onderzoek is in haar uitvoering op een aantal punten afgeweken van het Plan van aanpak. Deze wijzigingen zijn beschreven in bijlage 2. Het onderzoek was verdeeld in een aantal fasen:



### 3.3 Inventarisatie fase

De inventarisatie fase bestond uit een document- en literatuur onderzoek. Op basis van de bevindingen werd een analyse kader opgesteld.



Daarmee werd de inrichting van het informatiemanagement in Nederland, België en Zweden onderzocht en drie recente praktijk casussen.

#### 3.3.1 Literatuur en documentenonderzoek

In de wetenschappelijke literatuur, de regelgeving en in andere relevante publicaties is gezocht naar elementen die helpen bij het beantwoorden van de eerste twee deelvragen:

- Hoe is het concept van het operationeel informatiemanagement vormgegeven in de huidige praktijk?
- Welke wetenschappelijke inzichten op het gebied van informatie delen en leiding & coördinatie kunnen het huidige concept van het informatiemanagement beïnvloeden?

Met de uitkomsten van dit deelonderzoek is een analyse kader opgesteld. Dit kader is gebruikt voor het verdere onderzoek. Het kader is in hoofdstuk 6 nader omschreven.

#### 3.3.2 De inrichting van het informatiemanagement

Met het gebruik van twee onderzoeksmethoden; het documenten onderzoek en interviews werd gezocht naar het antwoord op de deelvraag:

- Welke inzichten over de inrichting van het informatiemanagement in andere landen kunnen het huidige Nederlandse concept beïnvloeden?



De inrichting van het informatiemanagement in Nederland is onderzocht op basis van de regelgeving en landelijke leidraden. Deze is met behulp van het analysekader vergeleken met twee andere landen.

De keuze van het aantal landen is gelegen in de omvangbeperking van dit onderzoek. De keuze voor België komt voort uit de beschikbaarheid van de onderzoeksgegevens, het feit dat het een buurland betreft en omdat de inrichting zoals in Nederland, is gebaseerd op de Chaos, Command & Control doctrine. De keuze voor Zweden is komt voort uit het gegeven dat de inrichting van het informatiemanagement meer de richting volgt van het Continuïteit, Coördinatie en Coöperatie principe (Dynes, Community Emergency Planning: False Assumptions and Inappropriate Analogies, 1994). Ook deed de gelegenheid zich voor om dit land te bezoeken.

Naast het documentenonderzoek heeft er een interview plaatsgevonden met de commissaris van de lokale politie Antwerpen. Deze is bij een opschaling in de rampenbestrijdingsstructuur in België, directeur politie en vertegenwoordigt in die hoedanigheid de politie organisaties in de Commandopost Operaties. In Zweden is een interview afgenomen met een vertegenwoordiger van de Swedisch Civil Contingencies Agency MSB. Dit interview vond plaats in de Engelse taal. Het interview vond plaats in de start van het onderzoek omdat er zich toen de gelegenheid voortdeed om de MSB te bezoeken. Vragen die later in het onderzoek rezen zijn via een schriftelijk interview (mailing) aanvullend gesteld en beantwoord.

### 3.3.3 Casusonderzoek

Met het casusonderzoek werd het antwoord gezocht op de deelvraag:

- [Welke behoeften uit de praktijk van rampenbestrijding en crisisbeheersing kunnen het informatiemanagement beïnvloeden?](#)

Het informatiemanagement op basis van het concept van Netcentrisch Werken is in de periode 2008-2011 in Nederland ingevoerd en is nog volop in ontwikkeling (Buur-Besseling & Treurniet, 2011). Er is op dit gebied nog weinig vergelijkend onderzoek gedaan (Duin & Wijkhuis, De flexibiliteit van GRIP, een onderzoek naar mogelijkheden om de procedure flexibel toe te passen, 2015). In het casussen onderzoek wordt daarom gekeken naar twee incidenten die zich recent in Nederland hebben voorgedaan en naar een casus in België waarbij de inrichting en werking van informatiemanagement werd uitgedaagd. Er is gekozen voor twee casussen waarbij het informatiemanagement werd uitgedaagd vanwege unieke elementen en één vanwege het grootschalige en ingrijpende karakter.

In het casuonderzoek zijn de volgende incidenten onderzocht:

- Waterleidingbreuk in Amsterdam op dinsdag 8 september 2015;
- Kettingbotsing in de mist op de A58 op 16 september 2014;
- Terroristische aanslagen in Zaventem en Maalbeek op 22 maart 2016.

### 3.4 Voorlopige bevindingen

#### Voorlopige bevindingen

Voor het verwerken van de resultaten van de inventarisatie fase werd een verbindend concept ontwikkeld. De waarden van dit C.I.S. concept (Connect, Inform and Support) zijn kernwaarden die in onder andere de dienstverlening gebruikt worden (Stam, 2017). Het CIS concept dat in de senioren dienstverlening wordt toegepast (Norh East Sensory Services, Aberdeen UK, 2017) heeft geen relatie met het ontwikkelde concept.

### 3.5 Consultatie fase

Ter aanvulling op de gegevens die zijn verzameld in de inventarisatiefase van het onderzoek en om inzicht te krijgen in de welke mate deze de werking en inrichting van het informatiemanagement kunnen beïnvloeden zijn drie wetenschappers geïnterviewd. Deze wetenschappers zijn gekozen vanwege hun interesse en hun onderzoeken op het gebied van het crisis-informatiemanagement.

Consultatie fase

Consultatie wetenschappers  
(interviews)

### 3.6 Validatiefase

Met de onderzoeksgegevens uit de inventarisatie en consultatie fasen werden 3 ervaringsdeskundigen uit het veld van het informatiemanagement in Nederland geïnterviewd. Aan hen werd de vraag voorgelegd of zij vanuit hun kennis en ervaring, een mening konden geven over de mogelijke waarde van de oplossingsrichtingen in de praktijk. Zij zijn gekozen vanwege hun prominente positie in dit werkveld in relatie tot de ontwikkelingen die zich daarin afspelen.

Validatie fase

Bevindingen toetsen aan de  
praktijk  
(interviews)

### 3.7 Resultaat onderzoek

De eindresultaten worden op basis van de beperkingen en

Eind resultaat onderzoek

risico's in het onderzoek ter discussie gesteld en vervolgens in de vorm van conclusies en aanbevelingen gepresenteerd.

#### 3.7.1 Interviews

In het interview met de commissaris van de lokale politie Antwerpen en met de vertegenwoordiger van MSB is gekozen voor een half open structuur (Baarda, et al., 2013). Bij deze interviews werd gebruik gemaakt van een vragenlijst en zo nodig werd daarop doorgevraagd.

De interviews met de wetenschappers en de ervaringsdeskundigen werden gehouden in de vorm van een topicinterview. De vraagmethode is daarbij open, maar de onderwerpen die aan bod komen liggen min of meer vast op basis van een lijst met topics (Baarda, et al., 2013). Bij de interviews is gebruik gemaakt van een presentatie over het concept resultaat van de inventarisatie fase en het daaruit gedestilleerd C.I.S. concept. Deze presentatie is opgenomen in bijlage 19.

### 3.8 Betrouwbaarheid en navolgbaarheid

In het onderzoek werden meerdere dataverzamelmethode toegepast. Deze methodetriangulatie verhoogd de validiteit van de onderzoeksuitkomsten (Baarda, et al., 2013).

Van alle geraadpleegde literatuur en documenten werd de bron vastgelegd in het literatuur overzicht. De ter beschikking gesteld gegevens uit LCMS zijn niet openbaar. Van deze gegevens is de bronhouder benoemd. De casussen zijn op basis van het analysekader geanalyseerd en de volledige analyse is opgenomen in de bijlagen.

Op basis van de interpretaties van het kwalitatieve deel van het literatuur en documentenonderzoek en het casusonderzoek ontstaat een beeld van het perspectief van het onderzochte. Om in het onderzoeksmateriaal expliciet na te gaan of deze interpretaties kloppen (Baarda, et al., 2013) zijn de onderzoeksgegevens ter consultatie gebracht.

Tijdens de interviews zijn de gesteld vragen en antwoorden digitaal opgenomen. De presentatie en de uitgewerkte interviews zijn opgenomen in de bijlagen. De uitwerkingen zijn akkoord bevonden door de geïnterviewden. De opname van het interview met de

vertegenwoordiger van de MSB is mislukt. Op dezelfde dag is daarom een kort verslag van het vraaggesprek opgesteld.

## 4 Het concept van crisis-informatiemanagement

---

In dit hoofdstuk wordt gezocht naar het antwoord op de deelvraag:

Hoe is het concept van het operationeel informatiemanagement vormgegeven in de huidige praktijk?

In de omgeving van een incident of daar waar mono of multidisciplinair complexe handelingen moeten worden verricht is behoefte aan substantiële coördinatie om het optreden in goede banen te leiden. Informatiemanagement is ondersteunend aan dit proces (Treurniet, 2014).

Er zijn meerdere definities van informatiemanagement. Op basis van de inrichting van het informatiemanagement in de rampenbestrijding kan het worden omschreven als *het totaal aan activiteiten om de juiste (operationele) gegevens tijdig en in de juiste vorm, aan de juiste personen beschikbaar te stellen* (IFV, 2015). De juiste personen die hier worden bedoeld worden, zijn de functionarissen in hun rol binnen de hoofdstructuur van de rampenbestrijding.

Deze informatiedeling vindt in de Nederlandse crisisstructuur plaats op netcentrische wijze. De filosofie achter deze netcentrische informatiedeling is dat crisispartners op alle betrokken niveaus gelijktijdig toegang hebben tot de meest actuele informatie over het incident (landelijk project Netcentrisch Werken., 2013). Het streven van deze werkwijze is gericht op het vormen van een actueel totaalbeeld (IFV, 2015).

In het referentiekader Netcentrische crisisbeheersing 2015 is een procesmodel opgenomen waarin de koppeling met leiding & coördinatie tot uiting komt.

In vereenvoudigde vorm bestaat dit uit de volgende onderdelen:

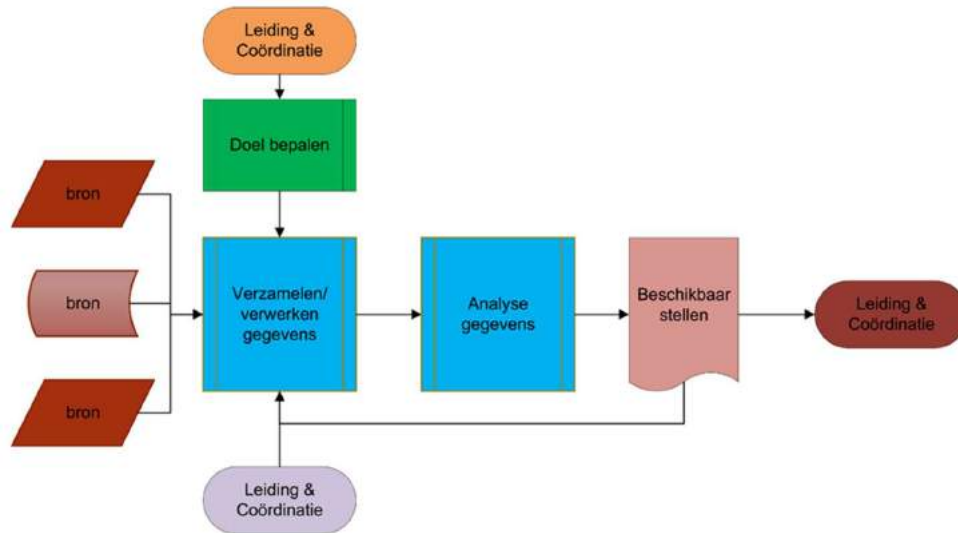
- Doel bepalen<sup>1</sup>
- Verzamelen en verwerken van gegevens
- Analyse informatie
- Beschikbaar stellen informatie

Er zijn verschillende momenten waar er sturing is op het proces. Dit wordt aangegeven met 'leiding & coördinatie' dat per deelproces verschillend van inhoud is.

Informatiemanagement zelf is ook een impliciete vorm van coördinatie (IFV, 2015).

---

<sup>1</sup> In het procesmodel wordt dit 'Oriënteren op opdracht' genoemd



Volgens de communicatie leer moet er aan vier voorwaarden voldaan zijn wil de communicatie zijn beoogde effect bereiken (Olsthoorn & Van der Velden, 2002):

1. De juiste kwantiteit informatie.
2. De kwaliteit van de informatie.
3. Het tijdstip van verspreiden.
4. Gericht op de ontvanger.

Als niet aan deze voorwaarden is voldaan ontstaat er ruis die de effectiviteit van de communicatie aantast.

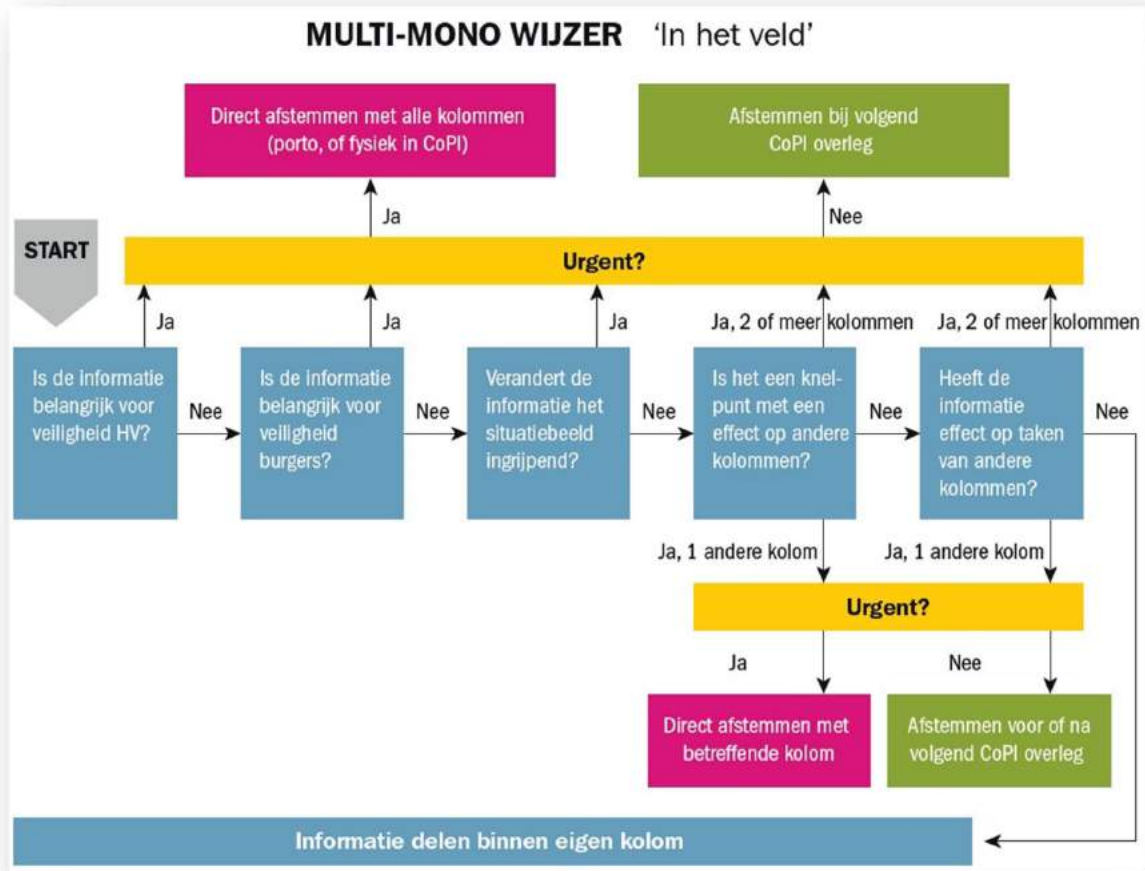
***Ruis in de communicatie:***

*RUIS: De ruis op het signaal dat je wilt monitoren. Denk bijvoorbeeld aan brand. Je hebt Brand bier, Brandmanager, Brandschoon en Brand is ook een gehucht in de gemeente Landerd in Noord-Brabant. En De Brand is zelfs een bedrijventerrein in Den Bosch. Gelukkig is deze uitdaging eenvoudiger. Kun je de reden van de ruis achterhalen, dan kun je deze ook eenvoudig wegfilteren.*

*(Johannink, Rensen, & Hoogveld, 2014).*

Het informatiemanagement is sterk afhankelijk van haar bronnen; de hulpverleners en crisispartners die informatie aanleveren. Zij worden in deze informatie-uitwisseling geconfronteerd met een aantal paradoxen en culturele elementen. In hoofdstuk 5 wordt hierop nader ingegaan. Koning heeft in haar onderzoek naar multidisciplinaire

samenwerking bij calamiteiten en incidenten een model ontwikkeld die steun geeft in het bepalen of informatie slecht mono of ook multidisciplinair moet worden gedeeld (De Koning, 2011). Dit model gaat uit van een COPI maar geldt voor elk multidisciplinair coördinatieplatform.



#### 4.1 Resumerend

Het informatiemanagement proces is een ondersteund proces aan de coördinatie en leiding van de incident(gevolg)bestrijders. De netcentrische werkwijze houdt in dat door alle betrokken partijen de relevante beschikbare informatie wordt gedeeld zodat een totaalbeeld kan worden opgesteld. In het volgende hoofdstuk wordt op basis van wetenschappelijke inzichten gekeken naar elementen die dit proces kunnen beïnvloeden.





## 5 Wetenschappelijke inzichten

---

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gezocht op de deelvraag:

*Welke wetenschappelijke inzichten op het gebied van informatie delen en leiding & coördinatie kunnen het huidige concept van het informatiemanagement beïnvloeden?*

In het vorige hoofdstuk is het proces van het informatiemanagement uiteen gezet conform de netcentrische werkwijze. In dit hoofdstuk wordt gekeken naar een aantal wetenschappelijke inzichten die dit proces kunnen beïnvloeden.

### 5.1 Een centraal Commando

De crisisstructuur is in veel landen, gebaseerd op militaire modellen die uit gaan van het Chaos, Command & Control-model (Dynes, Community Emergency Planning: False Assumptions and Inappropriate Analogies, 1994) (Scholtens A. , 2007).

Het model gaat uit van de aanname dat militaire of paramilitaire organisaties nodig zijn om grootschalige incidenten te kunnen bestrijden. Het gebruik van dit militaire model is te verklaren door het feit dat de rampenbestrijding tot begin van de 80-er jaren een militaire of paramilitaire aangelegenheid was (Helsloot & Van 't Padje, 2010).

Bij het Chaos, Command & Control-model, waarbij centrale sturing en coördinatie het uitgangspunt vormen wordt de inzetstrategie niet bepaald door de oorzaak van de ramp maar op aannames van de wijze waarop de bestrijding dient plaats te vinden (Dynes, 1994).

Volgens Dynes werd de noodzaak tot centrale sturing en coördinatie verantwoord door de aanname dat er bij een ramp er de volgende sociale gedragingen zouden ontstaan die noopten tot de overname van de reguliere structuren door een centrale besluitbevoegde autoriteit:

- *De gewone burger raakt in paniek en is niet in staat op voor zichzelf te zorgen tijdens een ramp. Omdat men ongeorganiseerd is, moet er een strenge autoriteit komen en er moet veel aandacht worden geschonken aan de verstoorde openbare orde;*
- *Reguliere civiele instituten niet in staat zijn om noodgevallen af te handelen. Alleen para militair georganiseerde instituten zoals politie en brandweer zijn hier*

*toe in staat. Deze en andere organisaties dienen zich bij crisis om te vormen tot een crisisstructuur;*

- *Reguliere sociale structuren ( families, verenigingen, vrijwilligers organisaties) zijn in de rampenbestrijding niet relevant;*
- *Het rampgedrag wijkt sterk af van de normale ( openbare orde) en is daardoor scherp begrenst. Gedurende de ramp is er sprake van significante verstoring van het sociale leven. Er zijn bijzondere maatregelen nodig om de orde te herstellen;*
- *Er moet daarom een centrale commando komen die de mensen weer in het gareel brengt. Alleen een dergelijk centraal commando kan dit voor elkaar krijgen.*

Echter in de werkelijkheid, zo betoogt Dynes, is het gedrag van de bevolking dat geconfronteerd wordt met het noodgeval heel anders dan wordt gesteld. Er ontstaat er bij een grootschalig incident wel enige wanorde en inbreuk op de routines van alle dag maar er is zelden sprake van chaos.

Volgens Dynes zou de rampenbestrijding het probleem oplossend vermogen van de bestaande sociale omgeving moeten stimuleren in plaats van zich te richten op het overnemen van de taken en bevoegdheden. De rampenbestrijding dient zich te richten op *continuïteit* in plaats van het beheersen van de chaos, op *coördinatie* in plaats van leiding en op *coöperatie* in plaats van overnemen en controleren (Dynes, 1994) (Helsloot & Ruitenbergh, 2004).

De literatuur is er duidelijk over dat een strakke Chaos, Command & Control doctrine een effectieve hulpverlening en bestrijding van het incident in de weg staat.

In de volgende paragraaf wordt gekeken wat de effecten zijn van een grootschalig of bijzonder incident op het informatiemanagement.

## 5.2 Van minicrisis tot Megacrisis

Een centraal gestuurde crisisorganisatie, met een groeiend crisisteam naar mate het incident groter wordt, gaat ten koste van de flexibiliteit (Boersma, Comfort, Groenendaal, & Wolbers, 2014). Dit fenomeen wordt meer zichtbaar als de hulpverleningsdiensten in handelingsverlegenheid komen, dus waar de vraag de capaciteit in middelen en mogelijkheden overstijgt. Maar niet ieder incident is een

mega ramp. Er zijn ook kleinere incidenten, zoals een minicrisis. Is het informatiemanagement in staat om in elk rampniveau haar rol te vervullen?

De term minicrisis werd in 2011 door Van Duin geïntroduceerd in zijn lectorale rede: 'Een gebeurtenis die wel degelijk de nodige beroering (kunnen) opleveren, maar natuurlijk niet meteen als een echte ramp of crisis gedefinieerd worden (Duin van, 2011) . De Belg gebruikt de term 'noodsituatie' (Minister van Binnenlandse Zaken (B), 2006) die in de definitie erg lijkt op de term 'ramp' in de Wet veiligheidsregio's, maar die hier beter uitdrukt dat het incident een bepaalde ontwrichting van het dagelijks leven heeft veroorzaakt en dat bij de terugkeer naar de bestaande of nieuw ontstane situatie er hulp van meerdere overheidsorganisaties nodig is.

Tegenover de minicrisis staat de megacrisis. Een grote onverwachte gebeurtenissen zoals pandemie, grootschalige instortingen, terrorisme en massale rellen. Deze incidenten kennen een enorme impact op de maatschappij en zorgen voor een enorme uitdaging bij de crisisbestrijders. Deze zijn zo ontwrichtend dat na een dergelijke gebeurtenis er altijd aanleiding is om protocollen en de inrichting van de hulpverlening aan te passen (Boin & 'T Hart, 2010) .

Fischer heeft in de derde uitgave van zijn boek *The Sociology of Disaster*, de crises waarmee de mensheid wordt geconfronteerd, in 10 niveaus verdeeld. Aan elk niveau heeft hij een impact waardering toegekend:

<b>Category 1</b>	EVERYDAY EMERGENCY	Minor in Scale, Scope, Duration
		Minor in Scope, Major in Scale & Duration
		Partial in Scope, Minor in Scale & Duration
<b>Category 2</b>	SEVERE EMERGENCY	Major in Scope, Minor in Scale & Duration
		Major in Scale & Duration, Minor in Scope
<b>Category 3</b>	PARTIAL SMALL TOWN	Major Scale & Duration, Partial Scope -Town
<b>Category 4</b>	MASSIVE SMALL TOWN	Major Scale, Scope, Duration - Town
<b>Category 5</b>	PARTIAL SMALL CITY	Major Scale, Duration, Partial Scope - Small City
<b>Category 6</b>	MASSIVE SMALL CITY	Major Scale, Scope, Duration - Small City
<b>Category 7</b>	PARTIAL LARGE CITY	Major Scale, Duration, Partial Scope - Large City
<b>Category 8</b>	MASSIVE LARGE CITY	Major Scale, Scope, Duration - Large City
<b>Category 9</b>	CATASTROPHE	Major Scale, Scope, Duration - Several Populated Areas
<b>Category 10</b>	ANNIHILATION	Major Scale, Scope, Duration - Society

(Fischer H. , 2003)

Naar mate de ernst van de gebeurtenis toeneemt, wordt de impact op de staande hulpverleningsorganisaties groter totdat deze wordt overweldigd.

De indeling van Fischer is gebaseerd op de mate van sociale ontwrichting, de tijdsduur van deze ontwrichting en de omvang. In dit onderzoek wordt gekeken naar de wijze waarop noodsituaties de inrichting van het informatiemanagement beïnvloedt. In dat kader ontbreekt in de classificatie van Fischer de mate waarin een gebeurtenis uniek of bijzonder is. Zeker waar het gaat om bijzondere incidenten, incidenten waar deze hulpverleners niet kunnen bouwen op eerdere ervaringen. Ervaring met bekende en veel voorkomende incidenten geeft valse verwachtingen in de bestrijding van weinig voorkomende incidenten met een hoge impact (Boin & 'T Hart, 2010).

Zo bleek het informatiemanagement een zwakke schakel bij de stroomstoring in Noord-Holland (Inspectie Veiligheid en Justitie, 2016) en bij het aantreffen van mosterdgas in Ede (Inspectie Veiligheid en Justitie, 2014).

De ervaring leert dat Megacrisis zelfs de beste crisis planning en het meest robuuste systeem verslaan. (Helsloot, Boin, Jacobs, & L.K., 2012). Het is moeilijk aan te geven wat in dergelijke situaties van overheid en samenleving verwacht kan worden. Wel zijn er lessen te leren die de effectiviteit van de hulpverlening en daarmee het informatiemanagement, kunnen verbeteren ongeacht het type ramp of crisis.

1. Het gaat niet om de hardware: systemen en middelen maar om de software: leiderschap, training, het opzetten van samenwerkingsnetwerken.
2. Het gaat niet om de formele structuren. Het is de kwaliteit van de communicatie, coördinatie en samenwerking met, tussen en buiten de primaire hulpverleners dat de kwaliteit van de uiteindelijke crisisrespons bepaalt.
3. In plaats van drastische structurele hervormingen of reorganisaties is het beter om te kijken naar bepaalde basisvoorzieningen die de weerbaarheid verhogen (Boin & 'T Hart, 2010)

Door het gering aantal grote incidenten in de recente Nederlandse geschiedenis is de ervaring van de professionele hulpverlener beperkt of alleen gebaseerd op ervaringen uit trainingen en oefeningen (Duin van, 2011) (Helsloot I. , 2012).

Deze 'ervaringsverdunning' zou volgens van Duin moeten leiden tot expertteams (Duin van, 2011). Daarmee doelt hij op het groot aantal functionarissen in de hoofdstructuur van de rampenbestrijding dat een rol kan hebben in de rampenbestrijding maar dit door gebrek aan het aantal incidenten, het maar zelden heeft.

'Elk nadeel heb zijn voordeel' zei Cruijff al en in dit geval zit het voordeel in het aantal. De mega-crisis zorgt voor een overbelasting van het reguliere rampenbestrijding

management. Omdat een mega-crisis gelukkig zeldzaam is, is de preparatie voornamelijk gericht op de eerste 3 categorieën op de schaal van Fischer. In overige situaties zal moeten worden vertrouwd op veerkracht en samenwerking, dat in dit vakgebied als 'bijstand' wordt betiteld.

Slagkracht is een noodzakelijke voorwaarde voor veerkracht (Duin van, 2011). Met die bijstand wordt de slagkracht van de hulpverleningsorganisaties verhoogd. Bijstand voorziet in het algemeen in meer mensen en middelen. Er zijn voorbeelden uit de praktijk, zoals de vorming van het Landelijk Team Forensische Opsporing (LTFO) en de Landelijke Faciliteit Ondersteuning Ontmanteling (LFO) waarbij de krachten zijn gebundeld voor meer slagkracht en waarbij ook de ervaringsuitwisseling wordt verbeterd (Schuilenburg & Van der Wagen, 2011).

Voordat wordt gekeken naar de culturele aspecten die dergelijke samenwerking met zich mee brengt, wordt in de volgende paragrafen gekeken naar wat de literatuur zegt over de wijze waarop bij grootschalige of bijzondere incidenten er coördinatie plaatsvindt tussen de hulpverleningsorganisaties die elkaar in het veld tegenkomen.

### 5.3 Coördinatievormen in noodsituaties

In zijn boek 'Organisatie Structuren' beschreef Mintzberg dat bij iedere georganiseerde activiteiten van mensen aan twee fundamentele tegengestelde voorwaarden moet worden voldaan: De arbeidsverdeling, de verdeling van het werk in verschillende taken en de coördinatie van deze taken (Mintzberg, 1992, p. 2).

De coördinatie van de taken in de rampenbestrijding kent een bijzondere dimensie ten opzicht van bedrijfsvoeringprocessen: De uitkomst, de resultaat van het proces, is onbekend. Er zijn vele mogelijkheden om een incident te bestrijden en vele processen zijn daarbij niet of slechts gedeeltelijk te beïnvloeden.

Treurniet (Treurniet, 2014) noemt 5 coördinatiemechanismen die relevant zijn voor het grootschalig optreden. Deze zijn afgeleid van de 10 coördinatie mechanismen van Okhuysen & Bechky (Okhuysen & Bechky, 2009). Deze worden in twee categorieën verdeeld:

De koude categorie heeft betrekking op de preparatie fase:

- Plannen en afspraken;
- Roldefinities;
- Routines.

De warme categorie heeft betrekking op de repressie fase:

- objecten en representatie;
- Nabijheid.

Hier is de warme categorie relevant omdat dit onderzoek zich richt op de eerste uren van de repressie fase. Objecten en representatie komt, zij het in andere bewoording, aan bod in de volgende paragrafen.

Routines en nabijheid zijn sterke coördinatie mechanismes die zeer herkenbaar zijn in de praktijk maar vaak als vanzelfsprekend worden ervaren. Fysieke nabijheid is een praktische voorwaarde voor gezamenlijke reflectie en oordeelsvorming. Naar mate de situatie dynamischer en complexer wordt, is fysieke nabijheid gewenst. Er moet gelegenheid zijn om de knelpunten te bespreken daar waar de processen van de rampenbestrijders elkaar raken of belemmeren (Treurniet, 2014).

Bij grootschalige acute of bijzondere incidenten zullen de hulpverleningsdiensten voornamelijk monodisciplinair opereren op basis van eigen informatie en bevindingen. Evaluaties tonen aan dat in de eerste periode van een incident, hulpverleningsdiensten nog niet in staat zijn om gestructureerd multidisciplinair samen te werken zoals dit in wet en regelgeving is vastgelegd. Als er al sprake is van multidisciplinaire afstemming dan gebeurt dit op ad-hoc basis (Scholtens A. , 2007).

Aan dit gedrag liggen culturele aspecten ten grondslag, die in de volgende paragraaf worden behandeld, en psychologische aspecten die gerelateerd zijn aan het werken onder hoge druk en stress. De theorieën over Naturalistic Decision Making (NDM) en Distributed Decision Making (DDM) zijn hiervan wel de meest bekende. NDM gaat in op het principe dat de rampbestrijder zijn eigen taak kent en dat hij/ zij in een crisissituatie in een oogwenk zal besluiten dat te doen wat men in soortgelijke, herkenbare, situaties, pleegt te doen. DDM gaat in op het principe dat de rampbestrijder in het veld zo zelfstandig mogelijk moet kunnen beslissen met als handelingskader een te bereiken beleidsdoel (Scholtens A. , 2007). In het militair jargon wordt dit 'Commander's Intent' genoemd.

Scholten betoogt in haar Lectorale rede om het dogma van opperbevel en operationele leiding los te laten en terug moeten naar het uitgangspunt dat verschillende organisaties in de rampbestrijding goed moeten samen-werken (Scholtens A. , 2007).

Hoe dit *samen-werken*, of in de terminologie van Mintzberg (Mintzberg, 1992): hoe de *onderlinge aanpassing* in een multidisciplinaire omgeving in de praktijk gestalte krijgt, was het onderwerp van het onderzoek van Wolbers (Wolbers J. , 2016).

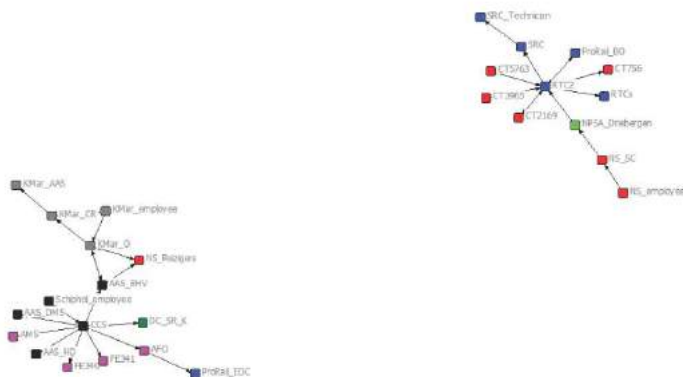
Wolbers benoemt in 'Drawing the Line' drie coördinatie paradoxen die zichtbaar zijn in de wijze waarop in complexe en snel wisselende omgevingen coördinatie plaatsvindt en die duiden op een gefragmenteerde coördinatiestructuur is plaats van een geïntegreerde structuur:

<b>Integratie</b>	<b>Fragmentatie</b>
Geplande coördinatie (verrichten)	Improvisatie coördinatie
Administratieve coördinatie (inrichten)	Expert coördinatie
Centrale coördinatie (richten)	Netwerk coördinatie

Een plan houdt zich nimmer aan de plannen zoals deze vooraf zijn opgesteld. Er zijn twee manieren om met eerste paradox om te gaan: afstand nemen en wisselen van tactiek. Bij het afstand nemen wordt meer overzicht gecreëerd ten koste van de directe controle en de directe aansturing. Het aanpassen van de inzet aan de snel wisselende omstandigheden gaat ten koste van de voorspelbaarheid van het optreden.

Coördinatie vindt nu plaats op basis van autoriteit en vanuit de taakuitvoering zelf. Dit vergt veel aandacht van de leidinggevende ter plaatse en daarmee stelt hij/ zij grenzen aan de afstemming met leidinggevenden van andere rampbestrijdingsorganisaties. Doordat de leidinggevende zich focust op de te verrichten taak, fragmenteert hij/ zij de coördinatie (Wolbers J. , 2016).

Vooraf in een zich snel ontwikkelend incident blijkt het opsplitsen van de taken een effectievere oplossing om de taken te verdelen omdat het teveel tijd kost om tot een gezamenlijk beeld te komen (Wolbers J. , 2016). Over de direct uit te voeren taken worden afspraken gemaakt niet over de totale aanpak. Ook dit versterkt de fragmentatie van de coördinatie. Rampbestrijdingsstructuren gaan uit van een geïntegreerde coördinatie. Maar tijdens de kritieke operationele fase kan deze integratie niet worden bereikt (Wolbers J. , 2016).



### *Twee 'cellen' hulpverleners*

In de figuren zijn twee 'hulpverleningscellen' actief tijdens de aanpak van de brand in de Schipholtunnel op 11 juli 2001. Links de regulier hulpverleningsorganisaties en rechts de railbedrijven. Er is geen sprake van integratie maar van fragmentatie (Wolbers J. , 2016, p. 52).

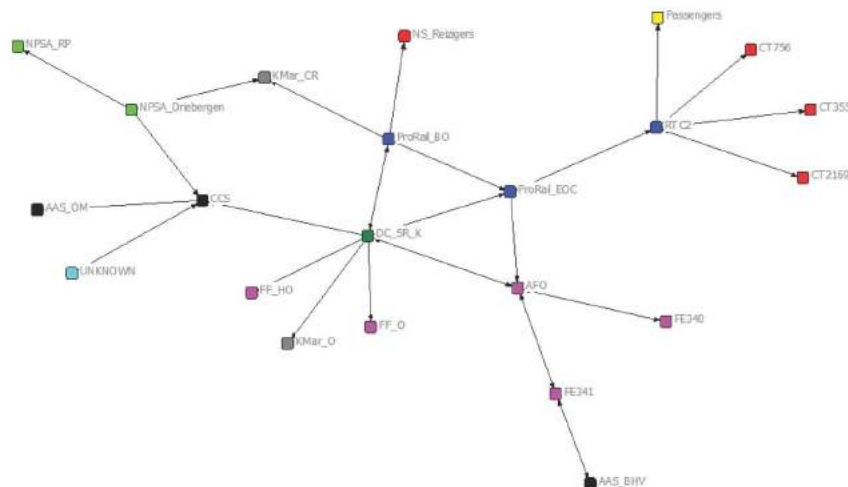
De administratieve – expert coördinatie paradox is zichtbaar wanneer rampbestrijders worden geconfronteerd met een onbekende situatie. Iedere organisatie kent procedures hoe om te gaan met gevaarlijke situaties maar de inschatting van het gevaar wordt in dergelijke situaties toebedeeld aan de leidinggevende met de meeste kennis of ervaring op het bepaalde vakgebied. Deze functionaris zal zijn analyse kracht bij zetten door zijn expertise op dit gebied te bevestigen. De expertise dominantie beperkt daarbij de participatie in de risico inschatting van de anderen die soms vanwege de persoonlijke veiligheid niet in staat zijn in de directe omgeving te komen van de onbekende situatie. De partijen kunnen bij expert coördinatie niet komen tot een gezamenlijke duiding van het gevaar.

Als er gelegenheid is om met behulp van bijvoorbeeld een kaart tot een gezamenlijk beeld te komen zal het gesprek worden gedomineerd door de discussie over de mate van gevaarstelling. Daar waar een gezamenlijk beeld het integraal optreden moet versterken, versterkt het bij expert coördinatie vaak de verschillen (Wolbers J. , 2016). Professionalisering betekent hier ook fragmentatie. Naar mate er meer specialistische kennis nodig is voor de uitvoering van de taak zullen samenwerkingsverbanden fragmenteren (Bruijn & Heuvelhof, 2007).



De derde paradox, tussen centrale coördinatie en netwerkcoördinatie ontstaat wanneer bij een grootschalig incident, het aantal deelnemende crisispartners de span of control van het centrale commando overstijgt. Liaisons van andere diensten kunnen aansluiten maar kennen zelf vaak ook een coördinerende structuur. Meerdere van deze coördinerende structuren, met eigen belangen, verantwoordelijkheden en aansturinglijnen, zullen het centrale commando van de algemene hulpverleningsdiensten ondermijnen.

Er is echter ook sprake van wederzijdse afhankelijkheid. Deze noopt tot onderhandeling en afstemming tussen deskundigen van de andere partner waarvan men afhankelijk is. Die partner is op zijn beurt weer afhankelijk van een ander. De partijen dienen elkaar te vertrouwen en van de eigen organisatie de ruimte en de bevoegdheid te krijgen om samen het knelpunt aan te pakken (Bruijn & Heuvelhof, 2007). Deze coördinatie vorm krijgt daardoor het karakter van een netwerk waarbij er spanning ontstaat met de centrale wijze van informatie deling en met de centrale commandostructuur die op haar beurt het overzicht ontbeert (Wolbers J. , 2016).



- *Er ontstaat een netwerkstructuur als fragment in de tijd-* (Wolbers J. , 2016, p. 159)

Wolbers toonde aan dat het netwerk van rampbestrijders op verschillende momenten over tijd segmenteerde waardoor de afstemming met andere stakeholders onmogelijk werd omdat men elkaar immers niet kon bereiken (Wolbers J. , 2016).

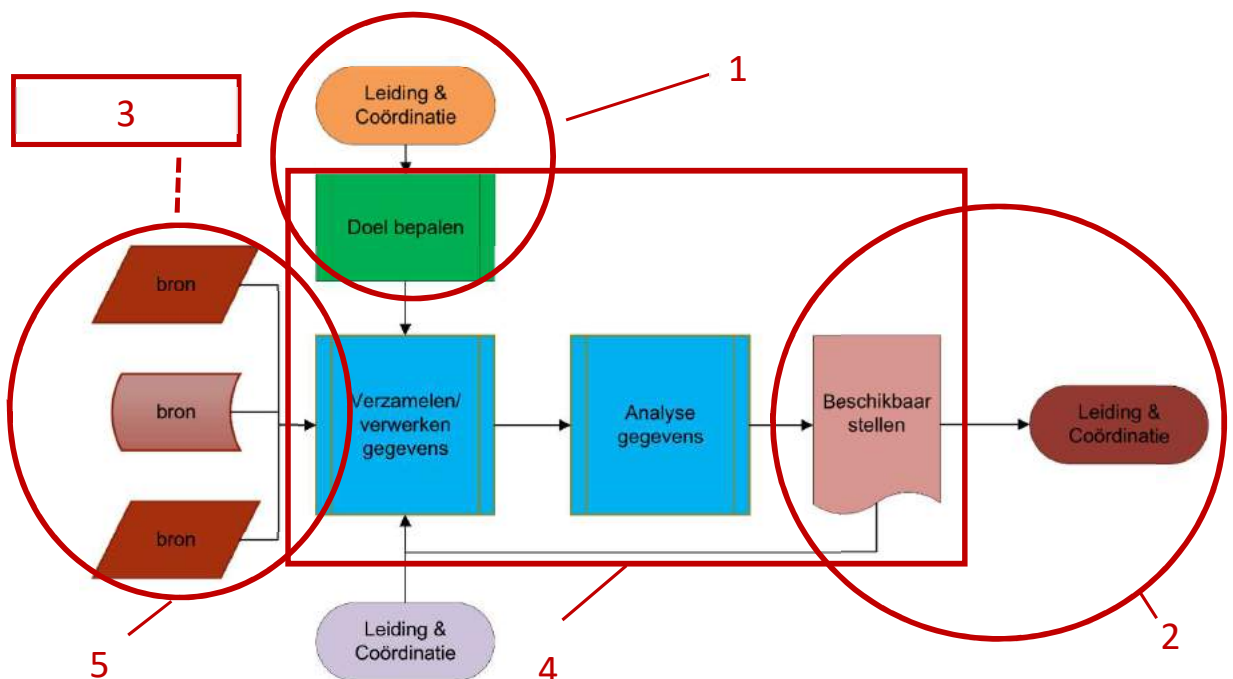
De afstemmingsstructuren, door Wolbers 'cross-boundary coordination' genoemd is relationeel en van tijdelijke aard. De relaties wisselen doordat gedurende het optreden de omstandigheden en daarmee de wederzijdse afhankelijkheden wijzigen.

In deze paragraaf is het gezamenlijke beeld al enkele keren ter sprake geweest. In de volgende paragraaf wordt hier nader op ingegaan.

#### 5.4 Een gezamenlijk beeld (Common Operational Picture)

Een situatiebeeld is een belangrijk coördinatie instrument omdat soms tactische besluiten moeten worden genomen door iemand met een beter overzicht van de situatie. Operationele commandanten baseren hun beslissingen op de ter plaats beschikbare informatie. Dit kan leiden tot optimale beslissingen op micro niveau maar suboptimaal op macroniveau. De strategische besluiten, willen ze enig effect hebben op de operatie, dienen dan wel snel, zo mogelijk binnen 10 minuten te worden genomen (Scholtens, Jorritsma, & Helsloot, 2014). In deze snelle besluitvorming is weinig ruimte om het informatiemanagement procesmodel te doorlopen.

De hulpverleners en dus ook informatimanagers worden in deze situaties ook uitgedaagd door vijf paradoxen (Wolbers, Boersma, & Heer, Netcentrisch Werken in ontwikkeling, 2012). Deze paradoxen zijn hieronder gekoppeld aan het IM procesmodel uit hoofdstuk 4.



1. **De informatie paradox:** professionals moeten ‘information overload’ voorkomen, maar opereren in situaties waarin veel informatie beschikbaar en nodig is vanwege de dynamiek van het incident.
2. **De communicatie paradox:** Tijdens een (groot) incident moeten professionals op de hoogte zijn van alle informatie, maar door de hoeveelheid informatie en de tijdsdruk kan men niet alle informatie lezen.
3. **De virtualiteit paradox:** Professionals wisselen informatie uit via virtuele systemen maar soms bestaat de behoefte om informatie face- tot –face te communiceren. Deze informatie is niet digitaal beschikbaar waardoor er spanning ontstaat tussen virtuele en persoonlijke communicatie.
4. **De autonomie paradox:** professionals zijn gewend onafhankelijk en autonoom op te treden maar moeten voortdurend reageren op informatie en aanwijzingen van buiten de eigen discipline. Ook het informatiemanagement heeft een eigen werkwijze ontwikkeld die, ondanks de taakstelling voor het integreren van de informatiestromen, niet altijd geïntegreerd is met de rest van de hulpverleningsorganisatie.
5. **De professionaliteit paradox:** hulpverleners zijn gewend terug te vallen op standaard procedures en standaarden die binnen eigen discipline gangbaar zijn maar moeten tegelijkertijd actief communiceren met andere professionals die andere standaarden hanteren (Wolbers, Boersma, & Heer, Netcentrisch Werken in ontwikkeling, 2012) (Scholtens A. , 2007).

Het figuur toont aan dat deze paradoxen alle delen van het IM procesmodel onder spanning brengen. In dit spanningsveld wordt wettelijk geëist dat bij de start van een grootschalig incident, binnen vijf minuten een eerste situatiebeeld wordt opgesteld<sup>2</sup> en dat vervolgens dit beeld wordt aangevuld vanuit de eigen situatiebeelden van de participerende onderdelen van de hoofdstructuur van de rampenbestrijding<sup>3</sup>.

Wolbers en Boersma hebben onderzocht op welke wijze de individuele hulpverleners in een multidisciplinaire samenstelling, bijgedragen aan het opbouwen en onderhouden van een actueel, gedeeld beeld van de situatie, in de vakliteratuur wordt gesproken over Common Operational Picture (COP) (Wolbers & Boersma, 2013). Er werd gekeken naar de wijze waarop de hulpverleners duiding gaven aan de beschikbare

---

<sup>2</sup> Artikel 2.2.4. Besluit veiligheidsregio'

<sup>3</sup> Artikel 2.4.2. Besluit veiligheidsregio's

informatie en hoe deze duiding effect had op het gezamenlijk beeld van de incidentsituatie en de aanpak.

Het is voor ieder hulpverleners essentieel dat hij/zij constant een goed beeld heeft van de situatie waarin wordt geopereerd omdat de omstandigheden en omgeving aan sterke verandering onderhevig is. In de gezamenlijk aanpak met meerdere partners in een dynamische en complexe omgeving is onderlinge aanpassing essentieel daar waar de processen van de individuele partners elkaar beïnvloeden. De betrokken worstelen in deze afstemming met de autonomie paradox. Men vergeet informatie te delen omdat men van mening is dat deze al achterhaald of niet langer relevant is (Wolbers & Boersma, 2013).

Deze onderlinge aanpassing kan niet worden ingevuld met informatie halen en brengen naar een gezamenlijk systeem maar er is in de praktijk meer sprake van een 'onderhandeling' om de duiding van informatie en van knelpunten vanuit verschillende perspectieven expliciet te maken (Wolbers & Boersma, 2013) (Treurniet, 2014).

Tot zover is in deze paragraaf gekeken naar de problematiek van het opbouwen en bijhouden van een gezamenlijk beeld. De vraag ontstaat daarbij aan welke voorwaarde een situatiebeeld moet voldoen om de besluitvorming effectief te ondersteunen?

In de jaren negentig is in het kader van het TADMUS<sup>4</sup> programma van de Amerikaanse marine onderzoek gedaan naar de wijze waarop technische systemen de tactische besluitvorming kunnen ondersteunen. Uit dit onderzoek zijn een aantal –lessons learned- gedefinieerd die, hoewel deze zijn ontwikkeld voor de marine, richting kunnen geven aan ontwerpen van systemen op het gebied van de rampenbestrijding (Morrison, et al., 1998):

- Decision Support Systems (DSS) kunnen de informatie op een effectieve wijze aanbieden ter ondersteuning van het 'quick-look' besluitvormingsproces. NDD wordt ondersteunt door data aan te bieden in een operationeel relevante context: de informatie voorzien van een historische, een geografisch en tactische doctrine context.
- Leidinggevende geven de voorkeur aan informatie die ongefilterd en onbewerkt wordt gepresenteerd. Zij moeten in de gelegenheid worden gesteld zelf patronen in de aangeboden data vast te stellen.

---

<sup>4</sup> TADMUS = US Navy's Tactical Decision Making Under Stress program.

- De beeldschermen die de gegevens grafisch en geïntegreerd aanboden waren het gemakkelijkst in het gebruik. Het ontwerp moet de mogelijkheid bieden om in de geografische omgeving te wisselen van kaartlagen met kleur en vorm coderingen.

*“In de praktijk proberen we iemand adhoc een kaart te laten maken zodat we allen hetzelfde beeld hebben” (Cleemput, 2016)*

- De gebruikersinterface moet intuïtief zijn. De tijd nodig om het systeem te bedienen gaat ten koste van de beschikbare tijd op tot besluiten te kunnen komen.
- Het ontwikkelen van een effectief DSS is een moeizaam proces. Het vergt veel afstemming met gebruikers en de verantwoordelijke van de aangesloten systemen, testen, aanpassen en wederom testen (Morrison, et al., 1998).

In Nederland is in het LCMS een specifiek tekst-tabblad ingericht voor dit situatiebeeld<sup>5</sup>. Dit tekstbeeld wordt aangevuld met een digitale kaart (plotbeeld). In de huidige versie (2017-2) is het niet mogelijk een actueel situatiebeeld op de digitale kaart weer te geven.

Een situatie beeld, in welke vorm ook wordt samengesteld door verschillende, wisselende partijen onder vaak niet optimale omstandigheden. Culturele aspecten hebben grote invloed op dit onderhandelingsproces. In de volgende paragraaf wordt hier nader op ingegaan.

## 5.5 De culturele en team aspecten van onderlinge aanpassing

In de rampenbestrijding neemt de spanning op de multidisciplinaire informatiedeling toe naar mate het incident dynamischer en complexer is. Onderlinge aanpassing is hierbij het belangrijkste coördinatiemechanisme (Mintzberg, 1992). Bij ‘onderlinge aanpassing’ wordt het werk gecoördineerd via het simpele proces van informele communicatie. Bij de eerste aanpak van een grootschalig incident is nog onvoldoende bekend wat er precies gedaan moet worden. Dit moeten de hulpverleners met elkaar ontdekken. Het succes van de inzet hangt af van het vermogen van de hulpverleners

---

<sup>5</sup> In de LCMS versie 2017(2) wordt geen gebruik gemaakt van tabbladen maar tekstkaders met dezelfde functionaliteit

om zich aan elkaar aan te passen of zoals in de vorige paragraaf is gesteld; het vermogen om effectief te kunnen onderhandelen.

Dit vermogen kent een culturele en een teamgedragscomponent. Beide componenten komen in deze paragraaf aan de orde. Om parameters voor deze cultuuraspecten te bepalen wordt gebruik gemaakt van het dynamisch gelaagd cultuurmodel. In het onderstaande figuur zijn de onderdelen van dit model weergegeven (Wolbers, Boersma, & Heer, 2012).

Onderdelen van het cultuurmodel	Acties in de onderhandelingsruimte
Story telling	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertellen van verhalen over de eigen inzet en de ontwikkeling van een incident</li> <li>- Het vertellen en delen van het plot, de karakters en de ontwikkeling van het verhaal</li> </ul>
Boundary work	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Overstrijgen van professionele en cultuurgrenzen</li> <li>- Het vinden van fysieke en virtuele objecten die informatie-uitwisseling mogelijk maken tussen verschillende disciplines</li> </ul>
Epistemic groups	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennis en begrip van elkaars professionele taal, jargon</li> <li>- Gezamenlijk ontwikkelen van de gebruikte symbolen</li> </ul>
Identity & trust	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekening houden met de eigenheid van professies</li> <li>- Inzien van de gelaagdheid van de verbondenheid en identificatie met een groep</li> <li>- Vertrouwen op de professionaliteit van de ander</li> </ul>

De handelingsdimensies van de hulpverlener zijn terug te vinden in de onderdelen Story telling en Boundary work. De multidisciplinaire dimensies worden aangeduid met de onderdelen Epistemic groups en Identity & trust (Wolbers, Boersma, & Heer, 2012).

### 5.5.1 Storytelling

Onderhandelingsruimtes kunnen een fysieke invulling hebben zoals COPI of een organisatieknoppunt maar ontstaan elke keer als er contact is tussen crisispartners. In de onderhandelingsruimte wordt de invloed van cultuur tijdens informatieve uitwisseling zichtbaar door het vertellen van verhalen. Dit kan gaan over de knelpunten in de afstemming van de verschillende werkpraktijken, maar kan ook bijdragen aan het creëren van wederzijds begrip over specifieke hulpverleningsprocessen.

Verhalen zijn een onderdeel van de duiding van het gebeuren, meer dan de feiten dit kunnen doen en wat een verhaal een goed verhaal maakt is niet dat de waarheid naar boven komt maar in het betekenisgeven van een gebeurtenis. Het vertellen van verhalen helpt in het betekenis geven aan een moeilijk te bevatten gebeurtenis waarin steeds wisselende informatie en andere ruis de boventoon voert (Gabriel, 2000).

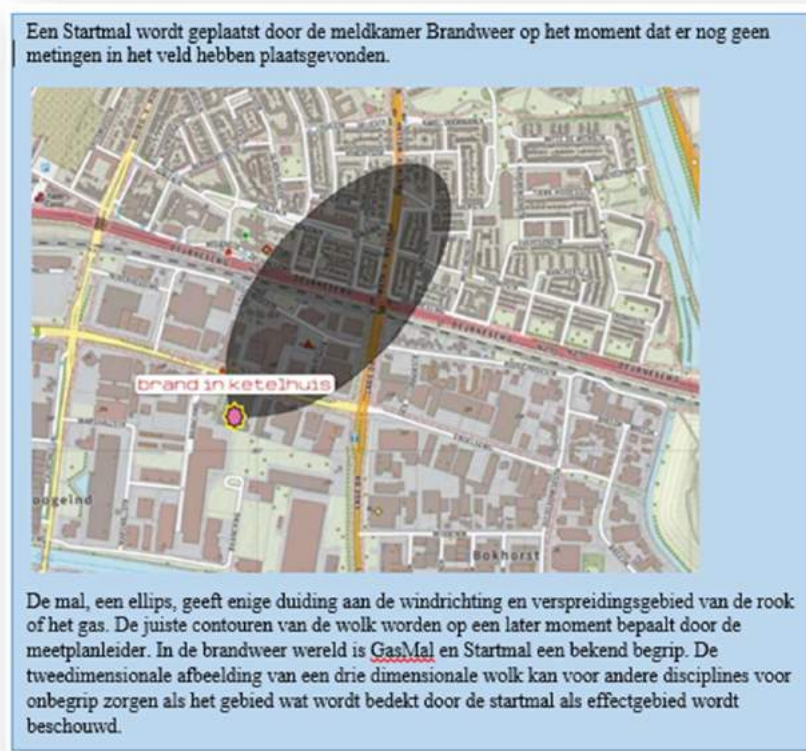
De crisispartners zijn hierbij sterk afhankelijk van elkaar. Zij bevinden zich in een netwerk omgeving. Kenmerkend voor netwerk gestuurde samenwerking is dat partijen in interactie met elkaar in onderhandelingsruimte tot coördinatie moeten komen (Bruijn & Heuvelhof, 2007).

### 5.5.2 Boundary work

Bij het vertellen van verhalen lopen de hulpverleners tegen grenzen aan die voortkomen uit specifieke terminologie of procedures van een bepaalde organisatie en die ontstaan bij het uitvoeren van complexe taken of taken waar het improvisatie vermogen wordt aangesproken. Vaak gaat de discussie over 'boundary objects'. Deze objecten (fysiek of virtueel) hebben een eenduidige betekenis in meerdere organisatie die hen helpt duiding te geven aan bepaalde informatie (Wolbers, Boersma, & Heer, 2012).

### 5.5.3 Epistemic culture

Dit verwijst naar de verschillen in taal die iedere discipline kenmerkt. Een voorbeeld is de Startmal van de TNO-GasMal applicatie die wordt gebruikt om de mate van de uitstoot van rook of gassen zichtbaar te maken op een kaart.



Tijdens de bestrijding kunnen hierdoor tussen de crisispartners grote misverstanden ontstaan. De kunst is om toe te werken naar een gezamenlijke taal of elkanders taal leren begrijpen. Informatiemanagers moeten in dit kader in staat zijn om als tolk op te kunnen treden tussen de verschillende crisispartners.

De procedure in de vergadercyclus waarbij de informatiemanager het beeld presenteert en vraagt om aanvullingen kan in deze vorm mogelijk te weinig ruimte geven om tegenstrijdige interpretaties die impliciet aanwezig zijn in de beeldvorming te identificeren (Wolbers, Boersma, & Heer, 2012, p. 56)

#### 5.5.4 Identity & trust

Hulpverleners identificeren zich sterk met de eigen discipline maar in groter verband maken zij ook deel uit van de groep hulpverleners. De informatie uitwisseling en de samenwerking gaat op basis van vertrouwen en loyaliteit. Dit kan een reden zijn waarom de burger of betrokken organisatie niet snel als relevante partij wordt gekenmerkt. Een vertegenwoordiger van het bedrijf opnemen in een COPI kan de samenwerking dan verbeteren.

Naast deze culturele aspecten die belangrijke rol spelen in het onderlinge aanpassing, in de onderhandelingsmomenten die bepalend zijn voor het gezamenlijk beeld van het incident en de knelpunten in de bestrijding is er een ander element waar de rampenbestrijding afwijkt van reguliere bedrijfsvoering processen. Bij veel grootschalige incidenten raken crisispartners en hulpverleners betrokken die waarschijnlijk niet eerder met elkaar in een team hebben gefunctioneerd. In dergelijke omstandigheden is weinig tijd en gelegenheid om elkaar goed te leren kennen, om tot teamvorming te komen.

#### 5.5.5 Crew Resource Management

Als antwoord hierop is in de afgelopen jaren Crew Resource Management (CRM) ontwikkeld. In de luchtvaartsector kent men de negatieve effecten van veel van samenstelling wisselende teams. Men kwam er achter dat de veiligheid in de luchtvaart verbeterde toen er gericht aandacht werd besteed aan het samenwerken binnen een cockpitbemanning (Bijlsma, 2015). CRM richt zich op de verbetering van de teamsamenwerking door niet alleen naar het teamproces te kijken maar ook naar de vaardigheden van de individuen waaruit een (ad-hoc) team bestaat. Deze vaardigheden worden de non-technical-skills genoemd. Met deze vaardigheden wordt men in staat geacht in elk team zo optimaal mogelijk te kunnen functioneren.



Hoewel uit het eerste deel van dit hoofdstuk valt af te leiden dat er veel gevallen geen gelegenheid is om crisisteams te vormen, of dat deze op gespannen voet staan met de optimale coördinatie vormen, zijn deze vaardigheden ook zeer welkom in het onderhandelingsmoment.

CRM is gebaseerd om de volgende vaardigheden (Bijlsma, 2015):

1. Besluitvaardigheid

Het durven nemen van beslissingen of het ondernemen van acties, ook wanneer niet alle kennis aanwezig is m.b.t. de gevolgen en/of alternatieven (Definitie-besluitvaardigheid, 2011).

2. Assertiviteit

Het vermogen om de vier niveaus van communicatie ( zie punt 4) op een respectvolle wijze bespreekbaar te maken binnen het team.

3. Doelgerichtheid

Het vermogen om zich te richten om een te verrichten taak, deze bij te stellen op basis van (tussentijdse) resultaten en het proces te verbeteren door te leren van het proces (evaluatie).

4. Communicatie

De vaardigheid in het herkennen en effectief gebruiken van de vier niveaus van communicatie:

- a) Inhoud; daar waar de boodschap over gaat
- b) Procedure: de volgorde van de besprekpunten, de agenda, de mogelijkheid tot vragen stellen e.d.
- c) Interactie: de rol en houding die de gesprekspartner aanneemt tot de ander.
- d) Emotie: de gevoelens van de gesprekspartners en de gevoelens die de inhoud en de procedure kunnen oproepen.

5. Leiderschap

Het gaat hier niet alleen om de leider maar ook om gedeeld leiderschap. Ieder kan op een bepaald moment de leiding nemen op basis van kennis, ervaring of degene die in stressvolle omstandigheden nog het best beschikt over de overige 6 vaardigheden.

## 6. Aanpassingsvermogen

De vaardigheid om een dynamische en complexe omgeving te kunnen functioneren door improvisatievermogen en creativiteit en soms ook gewoon volharding ( mentaal en/ of fysiek). Hier kan ook de weerbaarheid in de vorm van mentale kracht worden benoemd. Bij politie en vele brandweerkorpsen is er programma ter versterking van de professionele weerbaarheid: de veerkracht van de functionaris om overeind te blijven binnen de context van incidentele en structurele mentale belasting binnen de taakuitoefening (Politieacademie, 2013)

## 7. Omgevingsgerichtheid

Het vermogen om te weten wat er speelt in de omgeving die effect kunnen hebben op het team, de knelpunten of de gekozen aanpak.

De functionarissen die het informatiemanagement in Nederland vorm geven, maken deel uit van de meldkamer, een crisisteam of vervullen mogelijk een liaison rol. In alle gevallen kan kennis van de culturele aspecten en vaardigheid in de 7 skills, de kwaliteit van het informatiemanagement in positieve zin beïnvloeden.

### 5.6 De burger als crisispartner

In de eerdere paragrafen is al geconstateerd dat de rampenbestrijding niet zonder de redzame en zelfredzame burgers en organisaties kan. Maar wat kan en mag de rol van hen zijn en kan het informatiemanagement hier een rol spelen?

Met de invoering van de Rampenwet 1985 werd de aandacht voor de rampenbestrijding meer en meer bij de overheid gelegd. Daar waar, voor de Tweede Wereldoorlog, de burger zichzelf moest redden werd dit in de naoorlogse jaren meer en meer een overheidstaak (Helsloot & Van 't Padje, 2010). In de preparatie speelde de redzame burger geen rol van betekenis meer.

Moderne burgers reageren in rampen waarschijnlijk gelijk als hun voorvaderen. De burger raakt niet in paniek. Deze mythe is ondertussen geslecht (Fischer H. , 2008). Ze zijn niet hulpeloos en afhankelijk en er vinden ook geen massale plunderingen plaats (Dynes, 1994) (Quarantelli, 1999) (Marynissen & Vercaempst, 2007). Burgers zijn bereid en in staat om vakkundig hulp te verlenen (Groenewegen-ter Morsche & N., 2010). Ze redden meer levens dan de professionele hulpverlener (Helsloot & Ruitenberg, 2004).

**Uit de krant, een dag na de aanslag in Brussel (22 maart 2016)**

*"Doktoren melden zich spontaan om extra diensten te draaien. Het Rode Kruis krijgt belletjes van mensen die spontaan hulp aanbieden, van bloeddonatie, ritjes met de auto, medische hulp tot logeerkamers. – Bewoners in de omgeving bieden hulp aan, doen hun deur open. Op Twitter worden berichten van Belgen vergezeld van: #ikwilhelpen."*

*Eindhovens Dagblad, woensdag 23 maart 2016 p3.*

*#Rodolphe Delivez (53) uit Charleroi, verhuizer, zat in de ondergrondse parkeergarage twee verdiepingen onder metrostation Maalbeek, toen de bom ontplofte. – Met collega's helpt de verhuizer tussen de 30 en 40 mensen uit de metrokoker."*

*Eindhovens Dagblad, woensdag 23 maart 2016 p5*

De burger is echter lastig zo ver te krijgen dat ze bereid is om zich op rampen voor te bereiden (Helsloot I. , Veiligheid als (bij)product, 2012). De reactie van de bevolking op een ramp of crisis is tweeledig. De voorbereiding op een eventuele ramp of grootschalig incident en de reactie tijdens en na een ramp of andere grootschalige noodsituatie om zichzelf te helpen of te beschermen of anderen. Het zichzelf beschermen of redden wordt zelfredzaamheid genoemd. Het beschermen of helpen van de ander wordt redzaamheid genoemd (Helsloot & Ruitenberg, 2004).

In de alarmfase moet de burger een aantal beslissingen nemen: de overheid waarschuwt om binnen te blijven en de ramen en deuren te sluiten of de evacueren. Buren, familie en kennissen bellen met mogelijk andere informatie. Welke informatie is nu betrouwbaar en welk advies is nu op hen van toepassing? De interpretatie van de informatie bepaalt of de burger wel of geen maatregelen neemt. De burger komt pas in actie is deze er van overtuigd is dat de dreiging reëel is (Perry, 1985). De reactie is afhankelijk van de kwaliteit van eerdere alarmeringen. Veel loos alarm is geen pré. Ook ervaring met eerdere incidenten speelt een grote rol. Indien de boodschap als onbetrouwbaar wordt aangemerkt gaat men op zoek naar bevestiging en verificatie. Als

de boodschap als reëel wordt ervaren zal er afstemming zijn met verwanten (Helsloot & Ruitenberg, 2004).

In alle gevallen is toegang tot informatie over de ramp van groot belang!

Zoals Dynes al in zijn onderzoeken aantoonde, zijn het niet alleen de individuele burgers die dit altruïstische gedrag vertonen maar ook lokale organisaties en bedrijven leveren anders dan wordt gedacht, veel extra middelen en organisatorische ondersteuning (Dynes, 1994) (Helsloot & Ruitenberg, 2004).

Onder burgerparticipatie of burenhulp wordt hier bedoeld het verschijnsel dat mensen die officieel geen deel uitmaken van de professionele rampenbestrijdingsorganisaties, tijdens en direct na een grootschalig incident allerlei acties ontplooiën om de gevolgen van dat incident zo beperkt mogelijk te houden en daarmee zichzelf en elkaar te helpen (Groenewegen-ter Morsche & N., 2010). In het onderzoek van Groenewegen-ter Morsche en Oberijé is de burgerparticipatie onderzocht bij tien recente grootschalige incidenten en rampen in Nederland tussen 1992 en 2010. Uit dit onderzoek bleek dat burgers aantoonbaar een waardevolle bijdrage wilden en konden leveren in bijna alle rampbestrijdingsprocessen en vooral bij de processen opvang en verzorgen, afzetten en afschermen, de zorg voor de primaire levensbehoefte en ontruimen en evacueren.

De burgerparticipatie zorgt voor een aantal uitdaging voor de hulpverlener en dan vooral op het zicht op de activiteiten die de burgers uitvoeren, de coördinatie van de extra helpende handen en daarmee het overzicht op de totale bestrijding (Groenewegen-ter Morsche & N., 2010).

De burger beseft terdege dat de rampenbestrijding van de overheid zijn beperkingen kent. Naast dat het een bijdrage kan leveren aan de activiteiten van professionele hulpverleners, kan daar, zeker bij mega-rampen, niet op hen gewacht worden. Al in 1996 rapporteerde de overheid dat 47% van de bevolking behoefte heeft aan meer precieze kennis over de acties van de overheid bij een ramp (Ministerie van Binnenlandse Zaken, 1996).

Afstappen van het –control concept- biedt kansen voor het instelling brengen van de burger als crisispartner. In België en Nederland is wat in LCMS (NL) of in het logboek / ICMS (B) wordt genoteerd door de bestrijdende hulpverleningsdiensten geclassificeerd. De burger noch de pers hebben toegang. In Zweden is dit ondenkbaar. Alle overheidsinformatie is in principe openbaar. Dus alle planvorming op het gebied van de rampenbestrijding is openbaar maar ook de informatie die bij de aanpak van een calamiteit door de hulpverleningsdiensten wordt verzameld (Zweden, 2017).

**Openbaarheid crisisinformatie Zweden:**

*"One of our primary tasks is to provide a collective overview and assessment of incident and accident trends and safety work in society, thus giving decision-makers and the public a broad and unbiased overview of the present situation and trends of emergencies in different sectors" (Zweden, 2017).*

Dat betekent niet zelf doen maar burger initiatieven ondersteunen;" Een voorbeeld is de 'I'm OK' pagina op Facebook, die werd aangemaakt na een schietincident in Amerika. Binnen 24 uur waren alle vermisten terecht. De overheid doet er dan verstandig aan niet zelf een pagina te starten, maar wellicht beter dit burgerinitiatief te (onder)steunen" (Johannink, Rensen, & Hoogveld, 2014).

## 5.7 Sociale media en rampenbestrijding

Als de burger met een ramp wordt geconfronteerd, zal deze op zoek gaan naar informatie ter bevestiging van de situatie of ter ondersteuning van uit te voeren acties. De overheid is daarbij al lang niet meer de enige bron van informatie. In het verzamelen van informatie wordt de burger steeds meer ondersteund door de sociale media. De snelle opkomst van de sociale media in de afgelopen 2 decennia hebben hun impact gehad op de rampenbestrijding en crisisbeheering. Sociale media onderscheidt zich van de klassieke media in de relatie met de betrokkene.

Bij sociale media is er sprake van een tweezijdige relatie in tegenstelling tot de klassieke media waar er sprake is van een vrij eenzijdige relatie. Sociale media heeft een open karakter. De gebruikers bepalen zelf de waarde van de informatie en met wie ze deze willen delen. De informatie is daardoor per definitie subjectief. (Duin van, Sociale media en crisisbeheersing, 2011).

Er is veel empirisch onderzoek gedaan naar de effecten van de sociale media op de crisiscommunicatie. Dit heeft geleid tot aanpassing van de klassieke boodschappen die vooral informerend van aard waren naar boodschappen die meerdere doelstellingen kan bevatten:

- Informatie voorziening; het informeren van de burger over de aard en verloop van het incident en over de genomen maatregelen;
- Schadebeperking; Het doel is het voorkomen van meer slachtoffers of schade;

- Betekenisgeving; Het plaatsen van de situatie in een breder kader en er een duiding aan geven.
- Kanaliseren van emoties: Grootschalige incidenten zorgen voor onrust en onzekerheid. Deze moet door de boodschap worden weggenomen of gekanaliseerd.

De sociale media wordt tijdens de duur van het incident gemonitord op bovenstaande aspecten en de boodschappen worden hierop aangepast. (Duin van, Sociale media en crisisbeheersing, 2011). Met deze werkwijze wordt nimmer de reactiesnelheid gehaald die kenmerkend is in de communicatie tussen de burgers onderling. Zoals al eerder is aangegeven dient de overheid vooral betrouwbaar te zijn in haar communicatie, wil het enig effect sorteren. Het verifiëren van gegevens en deze dus omzetten in betrouwbare informatie is een tijdrovend proces. Dit proces wordt verder vertraagd door het bepalen van de communicatiestrategie en het eventueel afstemmen met anderen partijen (Johannink, Rensen, & Hoogveld, 2014). Het mag duidelijk zijn dat de berichtgeving van de overheid achterloopt op die van de sociale media.

Van Duin nuanceert in Sociale media en Crisisbeheersing zijn betoog over de ervaringen die in Nederland zijn opgedaan met sociale media doordat deze vooral afkomstig zijn uit minicrises (Duin van, Sociale media en crisisbeheersing, 2011). In dergelijke omstandigheden kan de overheid haar centrale rol in de rampenbestrijding nog redelijk invullen en een sturende rol spelen in de coördinatie.

Bij mega-rampen of uitzonderlijke gebeurtenissen speelt sociale media niet alleen een belangrijke rol in het brengen van het nieuws maar ontstaan er via dit medium ook vormen van coördinatie en sturing. Zo bleek ten tijde van de tsunami in Japan in maart 2011 veel vermisten door verwanten te zijn opgespoord via het internet met –Personal Finder-, een zoekprogramma van Google (Duin van, Sociale media en crisisbeheersing, 2011).

Bij de aanslag van Breivik in Oslo in juli 2011 en bij het Pukkelpop drama in augustus van dat zelfde jaar werd duidelijk dat de bevolking haar redzaamheid en zelfredzaamheid door het gebruik van de sociale media nadrukkelijk had versterkt en daarmee nog maar eens had aangetoond dat men daarmee goed in staat was om zelf acties te coördineren (Peteghem & Caudron, 2011).

**Sociale media breken het nieuws & worden bron van communicatie:**

*Het dramatische nieuws van Pukkelpop werd tijdens de gebeurtenissen razendsnel verspreid via Twitter en andere sociale media. Wie op Twitter de hashtag #pp11 volgde, kon de situatie ter plekke live volgen. Duizenden berichten over de ramp vulden al snel de 'social streams' van verschillende netwerken.*

*Twitter nam hier helemaal de rol van de telecomoperatoren over, die door de overbelasting van hun netwerken buiten werking waren. Op Facebook werd meteen een Pukkelpop 'Safehouse' aangemaakt, waar slachtoffers, vrienden en familie elkaar konden terugvinden*

*Maar het meest bijzondere was zonder twijfel de ongeziene golf van solidariteit die op gang kwam via de verschillende sociale media. Via de hashtag #hasselhijpt boden tientallen mensen uit de buurt meteen onderdak, kleren en verzorging aan de gestrande jongeren. Niet veel later boden ook andere Vlaamse steden hulp aan via de tags #genthijpt, #antwerpenhijpt, #brusselhijpt (Peteghem & Caudron, 2011).*

De sociale media heeft ook zijn donkere kanten. In vele incidenten is er sprake geweest van verspreiding van onjuiste informatie en het aanwakkeren van geruchten stromen (Duin van, 2011).

Bij het uitblijven van een duidelijk beeld van een incident ontstaan al snel geruchten en speculaties waarmee de informatie leemte wordt ingevuld (Fischer H. , 2008). In het handboek Sociale Media van het IFV zijn tips opgenomen om de via sociale media aangeboden informatie te verifiëren (Johannink, Rensen, & Hoogveld, 2014, p. 19). Een belangrijke taak die in crisissituaties veel tijd en energie vergt van de overheid maar door vele medegebruikers van sociale media ook als een eigen verantwoordelijkheid wordt gezien. Veel geruchten worden door andere gebruikers ontzenuwd (Dant & Richards, 2017).

De voordelen van vertrouwen op burgerinformatie zijn daardoor veel groter dan de nadelen, zo bleek ook uit het COSMIC<sup>6</sup> onderzoeksproject van de EU (Helsloot, Melick van, & Os van, 2015).

---

<sup>6</sup> COSMIC: The COntribution of Social Media in Crisismangement, een tweejarig Europese FP-7 onderzoeksproject 2013-2015.





## 5.8 Resumerend

Uit het literatuuronderzoek zijn zeven verschillende invalshoeken gevonden op het gebied van informatie delen en leiding & coördinatie. Elk van de invalshoeken levert inzichten op die van invloed kunnen zijn op de werking en inrichting van het informatiemanagement. Het resultaat van dit onderzoek is vertaald naar het analysekader in het volgende hoofdstuk.



## 6 Analyse kader

Het analysekader bestaat uit de zeven invalshoeken die uit in het literatuuronderzoek naar voren zijn gekomen. Van elk invalspunt zijn de inzichtpunten en de mogelijke implicaties beschreven. Deze zijn in kernwoorden/ zinnen samengevat en vormen de indicatoren voor de analyses.

Analyse kader op basis van de zeven invalshoeken			
Inzicht	Implicatie	nr.	Indicator
<b>Een centraal commando?</b>		<b>1</b>	
<p>Chaos en paniek wordt bij grootschalige incidenten zelden waargenomen en de rampenbestrijding moet zich meer richten op het stimuleren en ondersteunen van de bestaande sociale omgeving dan deze over te nemen door het instellen van een centraal commando dat taken en bevoegdheden overneemt.</p> <p>Een dergelijk commando blijkt te star ingericht te zijn om zich snel aan te kunnen passen aan veranderende omstandigheden. Meerdere commandolagen vertragen de responstijden en beperken de contacten met de initiatieven uit de samenleving.</p>	<p>Informatiemanagement gebaseerd op de Chaos, Command and Control doctrine beschikt over onvoldoende capaciteit in het veld en mist de flexibiliteit om te improviseren en initiatieven uit de samenleving zoals 'emergent groups' te ondersteunen.</p> <p>Door het informatiemanagement de mogelijkheid te geven meer flexibel, meer los van de operationele teams te opereren, kan bijdragen aan de vorming van de coöperatie met de omgeving zoals Dynes dit bedoelde.</p>	1.1	Flexibiliteit van het informatiemanagement
		1.2	Inspelen op initiatieven vanuit de samenleving
		1.3	Samenwerking met ketenpartners
<b>Van minicrisis tot megacrisis</b>		<b>2</b>	
<p>Als het incident groot wordt of zodanig bijzonder dat de standaard inzet te kort schiet of de ervaring ontbreekt, wordt de druk op de rampbestrijdingsstructuur en daarmee ook het informatiemanagement te hoog. Betrokkenheid van meerder of onbekende crisispartners versterken deze tekortkoming. Er zijn andere informatie behoeften, op andere locaties en momenten. Dit betekent voor het informatiemanagement dat er flexibel en geïmproviseerd moet worden opgetreden.</p>	<p>Kleine maar bijzondere gebeurtenissen zijn voor wat betreft de informatiebehoefte gelijk te stellen aan ernstige gebeurtenissen. Flexibiliteit en aansluiten op de behoeften van andere crisispartners kost capaciteit. De capaciteit van het informatiemanagement dient hierop aangepast te worden.</p> <p>Het organiseren van slagkracht door het aangaan van samenwerkingsverbanden en het stimuleren van ervaring uitwisseling kan de veerkracht van het informatiemanagement stimuleren en de kwaliteit verbeteren.</p>	2.1	Beschikbaarheid IM capaciteit in het veld
		2.2	Gebruik van samenwerkingsverbanden
		2.3	Improvisatie bij invulling informatie management
<b>Coördinatievormen in noodsituaties</b>		<b>3</b>	
<p>De Coördinatievormen die in de praktijk in grootschalige of bijzondere incidenten ontstaan, zijn gekenmerkt door improvisatie, expertise of netwerken. Fysieke nabijheid is noodzakelijk om een gezamenlijke oplossend vermogen te creëren. De geïntegreerde coördinatie zoals deze is ingericht in de hoofdstructuur van de rampenbestrijding en daarmee die van het informatiemanagement kan in deze situaties niet worden bereikt.</p> <p>De coördinatie vormen die ontstaan: Improvisatie coördinatie, Expert coördinatie en Netwerkcoördinatie hebben allen gemeen dat de rampbestrijding gefragmenteerd raakt en er mazen in het web van de informatiedeling ontstaan.</p>	<p>Het dichten van de informatie-mazen die fragmentatie creëert, kan voor het informatiemanagement een nieuwe rol betekenen. Niet primair gericht tot het opstellen van een gedeeld gezamenlijk beeld maar ook gericht op de informatiedeling. Hij /zij is dan minder gevoelig voor het autonomie paradox en daardoor beter in staat om de uitwisseling van relevante informatie tussen de aanwezig segmenten te verzorgen.</p> <p>Het informatiemanagement moet zich vooral richten op het stimuleren van het oplossen van de knelpunten door het bijeenbrengen van relevante partijen zonder daarbij betrokken te raken bij de inhoud.</p>	3.1	Improvisatie coördinatie
		3.2	Expert coördinatie
		3.3	Netwerk coördinatie
<b>Een gezamenlijk beeld</b>		<b>4</b>	
<p>Een gedeeld totaal beeld is veel omvattend en het is bijna niet mogelijk om dit, zeker in het zich nog ontwikkelend incident, volledig te krijgen. Niet een totaal beeld maar een gezamenlijk situatiebeeld is relevant in de coördinatie tussen stakeholders die de expertise van elkaar nodig hebben om een knelpunt op te lossen. De vorming van een gezamenlijk beeld wordt in de praktijk geremd door de autonomie paradox.</p>	<p>Het informatiemanagement dient de autonomie paradox te doorbreken door zich te begeven binnen het coördinatie vlak van deze stakeholders en op de netcentrische werkwijze de informatie te duiden en over te dragen.</p> <p>Voor een goede ondersteuning van de besluitvorming in deze fase zal een crisismanagement systeem, over een directe koppeling moeten beschikken met de informatiebronnen zoals het meldkamer systeem en haar digitale kaarten alsmede</p>	4.1	Aanwezigheid van informatie, communicatie, virtualiteits, autonomie of professionaliteit paradox

De duiding van de informatie en knelpunten zal in het informatiemanagement een nadrukkelijk rol moeten krijgen wil er een juiste interpretatie van de gedeelde informatie ontstaan.	de informatiebronnen van de andere crisispartners. Het moet beschikken over de mogelijkheid informatie aan te bieden in een relevante context maar de informatie ook ongefilterd en onbewerkt beschikbaar zijn. De gegevens moeten gepresenteerd kunnen worden op een geografische onderlaag.		
Een technisch systeem dat de tactische besluitvorming ondersteunt moet worden ontwikkeld in afstemming met de gebruikers en moet beschikken over ongefilterde koppelingen met de informatiebronnen.	De ontoereikendheid van een crisismanagement systeem uit zich vaak in het gebruik van andere of aanvullende informatie systemen.	4.2	Gebruik van een crisismanagement systeem met tekst en/ of plot
		4.3	Gebruik van andere informatie systemen of middelen
<b>Culturele en teamaspecten</b>		<b>5</b>	
Als het incident dynamischer en complex is, wordt vaak gebruik gemaakt van het coördinatie mechanisme 'onderlinge aanpassing'. Bij dit coördinatie mechanisme wordt het werk gecoördineerd via een zoektocht naar een effectieve aanpak van de knelpunten. Het succes van een inzet hangt af van het vermogen van de hulpverleners om zich aan elkaar aan te passen of aan het vermogen om effectief te kunnen onderhandelen. Dit vermogen kent culturele en teamgedragscomponenten.	De functionarissen die het informatie-management invullen zullen meer dan nu bekend moeten zijn met de culturele aspecten die zich in het 'trading zone' proces afspelen. Deze functionarissen dient kennis te hebben van de 'talen' van de meest relevante crisispartners. De informatiemanager moet in het proces als zodanig herkent en erkent worden.	5.1	Culturele aspecten crisispartner(s)
		5.2	Boundary work, epistemic groups
		5.3	Rol IM in de 'trading zone'
	De informatiemanager zal bij uitstek dienen te beschikken over de CRM vaardigheden zodat deze in elk teamverband effectief kan functioneren.	5.4	Beschikken over CRM vaardigheden
<b>Burger als crisispartner</b>		<b>6</b>	
De rampenbestrijding kan niet zonder de redzame en zelfredzame burgers en organisaties. Zij leveren een aantoonbare en waardevolle bijdrage in bijna alle rampbestrijdingsprocessen. Daarbij hebben zij informatie nodig over de situatie en de uit te voeren acties zodat zij deze kunnen ondersteunen. Men is voor deze informatie niet alleen meer afhankelijk van de overheid maar is goed in staat deze zelf te verzamelen waarbij men de mogelijkheden van de sociale media benut.	Het instelling brengen van de burger als crisispartner betekent niet zelf doen maar burger initiatieven ondersteunen. Er dient een nauwe relatie te zijn tussen de informatiemanager en de omgevingsanalist van het crisiscommunicatie team als het gaat over sociale media. Daarbij zal de informatiemanager af moeten stappen van zijn rol als bewaker van de informatievoorziening maar een actieve participant moeten worden in het naar binnen halen van de informatie die de sociale media biedt.	6.1	Omgang met burgerparticipatie
Op dit moment heeft de burger geen toegang tot de ongefilterde informatie waarover de professionele hulpverleners wel beschikken en is deze professionele hulpverlener nog zoekende naar een juiste omgang met dit groot potentieel aan leken hulpverleners. Deze zaken beperken de mogelijkheden om de burger effectief in stelling te brengen als crisispartner.	Door de informatie waarover de professionele hulpverlener beschikt ook ter beschikking te stellen aan de leken hulpverleners kan dit hulpverleningspotentieel een waardevolle bijdrage leveren aan de rampbestrijding.	6.2	relatie informatiemanager - omgevingsanalist
<b>Sociale media en rampenbestrijding</b>		<b>7</b>	
Het gebruik van sociale media is een onderdeel van de rampenbestrijding van zowel de burger als de professionele hulpverlener. Voor de overheid is het moeilijk om het tempo van de berichtgeving van deze media te volgen omdat van de overheid betrouwbare informatie wordt verwacht en verificatie een tijdrovend proces is. De sturende kracht van de overheid via deze media is, zeker bij grootschalige incidenten, beperkt zo niet onmogelijk. Vanuit het medium zelf kunnen vormen van coördinatie en sturing ontstaan die de rampbestrijding kan versterken.	Wat je zelden doet, doe je zelden goed, geldt ook voor het gebruik van de sociale media. Wat dagelijks succesvol wordt ingezet zal zeker ook geschikt zijn en gebruikt worden in bijzondere situaties (Duin van, Sociale media en crisisbeheersing, 2011).	7.1	Gebruik sociale media in het informatiemanagement
Het kan echter ook een bron zijn van geruchten en onjuiste informatie waarbij uiteindelijk de voordelen opwegen tegen de nadelen.	Het informatiemanagement zal zich moeten ontwikkelen tot een bekend en betrouwbaar loket binnen de staande hulpverleningsorganisatie, waarmee de burger relevante informatie kan delen.	7.2	Informatie verificatie
Dat de rampbestrijdingsorganisatie geen vast onderdeel is van de staande organisatie, beperkt de overheid in haar rol in dit medium.		7.3	coördinatie of sturing vanuit de media

Met behulp van de gekozen indicatoren van dit analysekader wordt in het volgende hoofdstuk de inrichting van het informatiemanagement in Nederland, België en Zweden onderzocht.

## 7 Vergelijking inrichting van het informatiemanagement in Nederland, België en Zweden

Op basis van de regelgeving, aanvullende documenten en aangevuld met interviews, wordt in dit hoofdstuk wordt gezocht naar de antwoord op de vraag: *Welke inzichten over de inrichting van het informatiemanagement in andere landen kunnen het huidige Nederlandse concept beïnvloeden?*

De keuze van de landen en de gegevensverzameling is toegelicht in hoofdstuk 3. Met het analysekader uit het vorige hoofdstuk worden de inrichtingen van deze landen vergeleken. Omdat het analyse kader bestemd is om zowel de inrichting van het informatiemanagement te analyseren als naar de werking ervan in de praktijk, zijn niet alle indicatoren op de vergelijking van de genoemde landen van toepassing.

Dit onderzoek beperkt zich tot het operationeel informatiemanagement tot en met de inrichtingen van een COPI. om de analyse van de inrichting in haar juiste context te kunnen plaatsen is een samenvatting van de inrichting van de crisisstructuren van de landen opgenomen in de bijlagen.

Vergelijking inrichting informatiemanagement in NL, B en Z				
nr.	Indicator	Nederland	België	Zweden
1		Een centraal commando?		
1.1	Flexibiliteit van het informatie-management	<p>Het informatiemanagement is verankerd in de Wet Veiligheidsregio's en de daarvan afgeleide Besluiten. De wet voorziet in veiligheidsregio's die o.a. verantwoordelijk zijn voor het beheer van een gelegenheids rampbestrijdingsstructuur. Deze kan worden geactiveerd volgens een uniforme opschalingsprocedure<sup>7</sup>. In elk van de coördinatiestructuren is het informatiemanagement ondergebracht in daarvoor aangewezen personen<sup>8</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In de meldkamer wordt een Calamiteitencoördinator actief (CACO)<sup>9</sup>.</li> <li>• In het COPI is een informatiemanager opgenomen en voor de externe communicatie een voorlichtingsfunctionaris<sup>10</sup>.</li> <li>• Het ROT kent een sectie informatiemanagement dat minimaal bestaat uit een informatiemanager<sup>11</sup>.</li> <li>• In het team Bevolkingszorg is een functionaris voor het informatiemanagement opgenomen.</li> <li>• In het beleidsteam is wettelijk niet standaard voorzien in een functionaris voor het informatiemanagement.</li> </ul> <p>De inrichting van de organisatie van de rampenbestrijding en crisisbeheersing kan per regio afwijken. Het regionaal crisisplan<sup>12</sup> voorziet in een nadere inrichting van de hoofdstructuur. Het landelijk Referentiekader Regionaal Crisisplan (Projectteam RCP, 2009), geeft een model van het crisisplan. Hierin is nader beschreven hoe het informatiemanagement is ingericht. In iedere taakorganisatie van de algemene keten is een taakfunctie als Hoofd Informatie (HIN) voorzien die aanspreekbaar is op het informatiemanagement in zijn/haar kolom en voor ieder primair proces is een taakfunctie als informatiecoördinator (IC)</p>	<p>De inrichting van de rampenbestrijding en crisisbeheersing in België vindt zijn grondslag in het Koninklijk besluit (KB) betreffende de nood- en interventieplannen (Minister van Binnenlandse Zaken (B), 2006).</p> <p>Er twee coördinerende organen die afhankelijk van de opschalingsfase kunnen worden ingesteld.</p> <p>In zowel de Commandopost Operaties (CP-Ops) als het coördinatie comité (CC) zijn taken benoemd op het gebied van informatiemanagement (Minister van Binnenlandse Zaken (B), 2006).</p> <p>Er zijn hiervoor geen specifieke functionarissen aangesteld. Het is vaak de backoffice die het digitaal logboek vult. Er wordt geen gezamenlijk beeld gedeeld (Cleemput, 2016).</p> <p>Er is dus geen sprake van een netcentrische werkwijze. Periodiek wordt een situatie rapportage opgesteld (Parlementaire onderzoekscommissie Dewael, 2016).</p>	<p>Zweden kent geen specifieke crisisteamen. Het is gebruikelijk dat hulpverleningsdiensten samenwerken. Dat heeft een praktische reden daar er in veel gemeenten maar een beperkt aantal hulpverleners zijn en men elkaar dus nodig heeft om de klus te klaren. Het gemeentebestuur of de provincie heeft de regie op de multidisciplinaire samenwerking. Wie in normale omstandigheden verantwoordelijk is, behoudt deze verantwoordelijkheid ook in de aanpak van een crisissituatie en is tevens de initiator voor een eventuele multidisciplinaire aanpak en coördinatie (MSB Zweden, 2015).</p> <p>Het informatiemanagement wordt vanuit de MSB, een landelijk orgaan, gefaciliteerd en ondersteund. De MSB roept bij een grootschalig incident, indien daaraan behoefte is, de partijen bijeen</p> <p>Voor de ondersteuning van de coördinatie wordt in de bijeenkomsten wordt geëxperimenteerd met een model dat is ontwikkeld door Christian Uhr van de Lund Universiteit. Het model gaat uit van een vijftal vragen die bij de start van het incident moeten worden gesteld:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What had happened?</li> <li>• What assistance needs exist and what needs to be done?</li> </ul>

<sup>7</sup> Art 2.3.1 Besluit veiligheidsregio's

<sup>8</sup> Artikel 10 lid 1 Wet veiligheidsregio's

<sup>9</sup> Art 2 lid 3 onder a Besluit personeel veiligheidsregio's. De functieomschrijving van de CACO is opgenomen in de bijlagen.

<sup>10</sup> De functiebeschrijvingen van de Informatiemanager COPI en van de voorlichtingsfunctionaris zijn opgenomen in de bijlagen.

<sup>11</sup> De functiebeschrijving van de Informatiemanager ROT is opgenomen in de bijlagen.

<sup>12</sup> Artikel 16 Wet veiligheidsregio's.

		<p>voorzien die de HIN en de eigen procesorganisatie ondersteunt (Projectteam RCP, 2009). Sommige processen beschikken daarnaast over een backoffice Informatiemanagement.</p> <p>Het Referentiekader geeft een handreiking maar wordt niet wettelijk opgelegd. Iedere regio kan daarom kiezen voor een afwijkende inrichting.</p> <p><b>Netcentrische werkwijze:</b> De informatie uitwisseling dient te geschieden op netcentrische wijze<sup>13</sup>. Deze gaat uit van een totaalbeeld van een incident dat bestaat uit de gegevens van het incident, over de hulpverlening, over de prognose en de aanpak en over de getroffen maatregelen en de resultaten ervan<sup>14</sup>. Dit totaalbeeld wordt gevormd uit de eigen beelden die alle onderdelen van de hoofdstructuur van de rampenbestrijding en crisisbeheersing worden geacht bij te houden<sup>15</sup>.</p> <p>Het eigen beeld wordt continu actueel gehouden. De (aanvullende) gegevens van de hulpverleningsdiensten dienen, zodra zij beschikbaar zijn, binnen 10 minuten in het eigen beeld te worden opgenomen<sup>16</sup>.</p> <p><b>Handboek Informatiemanagement Crisisbeheersing (model).</b> Dit landelijk handboek geeft een operationele uitwerking van de taken op het gebied van het informatiemanagement. Iedere regio kan dit handboek aanpassen of aanvullen met de lokale bijzonderheden.</p> <p>De functionarissen belast met het informatiemanagement zijn gericht op het vormen van het situatiebeeld of totaalbeeld in de crisisteamen waarin zij zijn opgenomen.</p> <p>De robuuste invulling van functies middels piketteams biedt sommige regio's de mogelijkheid extra functionarissen flexibel in te zetten (Van Buul-Besseling, Treurniet, &amp; Van den Brink, 2016).</p> <p>De CACO noch de informatiemanager COPI beschikken over een sectie ter ondersteuning van de werkzaamheden. In sommige regio's is aan het COPI een geografische plotter toegevoegd (Buul &amp; Treurniet, De staat van netcentrisch werken- update 2015, 2015).</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Who needs to cooperate?</li> <li>• How do we achieve a joint response?</li> </ul> <p>(MSB Zweden, 2010, p. erm). Dit komt overeen met de vragen die ter ondersteuning van de beeld en oordeelsvorming in de Nederlandse crisisteamen worden gesteld (IFV, 2015). Er zijn geen specifieke functionarissen aangesteld.</p> <p>Men is onbekend met het netcentrisch werken. Er geen doorlopende informatielijn is. Men is afhankelijk van de situaties, de verslagen die na iedere bijeenkomst worden opgesteld (Axelsson, 2016). Het informatiemanagement is flexibel omdat het zich richt naar de behoefte en naar de plaats waar de verantwoordelijkheid ligt.</p>
1.2	Inspelen op initiatieven vanuit de samenleving			
1.3	Samenwerking met ketenpartners	Vanuit de wettelijke rol coördinatie rol is er door de veiligheidsregio's een programma dat voorziet in het aansluiten van crisispartners op hun crisisstructuur (IFV, 2016).	Zowel in oefeningen als in de praktijk kunnen crisispartners opgenomen worden in de CO-Ops.	Bijeenkomsten zorgen voor de onderlinge afstemming en informatie-uitwisseling. Er nemen naast de vaste hulpverleningsdiensten en de gemeente ook andere partijen deel zoals netwerkbeheerders van de nutvoorzieningen, wegenbeheerders. Zeker op gemeentelijk niveau kennen deze partijen elkaar om dat zij vaker bijeenkomen.
2	Van minicrisis tot megacrisis			

<sup>13</sup> Zie bijlage 10

<sup>14</sup> Art. 2.4.1 lid 2 Besluit veiligheidsregio's

<sup>15</sup> Art. 2.4.2 lid 1 + 2 Besluit veiligheidsregio's

<sup>16</sup> Art 2.4.2 lid 3 Besluit veiligheidsregio's

2.1	Beschikbaar IM capaciteit in het veld	In de regelgeving en de uitwerkingen is niet voorzien in informatiefunctionarissen buiten de wettelijke crisisteams.	Geen informatie aangetroffen.	De partij die het probleem heeft, presenteert het beeld van de situatie aan de anderen. Een verslag daarvan gaat naar de provincie of de centrale overheid (Axelsson, 2016).
2.2	Gebruik van samenwerkingsverbanden	Er zijn 1198 functionarissen in 25 veiligheidsregio's belast met een taak binnen het Informatiemanagement (Van Buul-Besseling, Treurniet, & Van den Brink, 2016). Buiten reguliere bijstand mogelijkheden zijn er enkele samenwerkingsverbanden tussen regio's. De veiligheidsregio Zuid-Limburg heeft een internationaal samenwerkingsverband met België en Duitsland op het gebied van de invulling van het informatiemanagement (Van Buul-Besseling, Treurniet, & Van den Brink, 2016). Er is verder ondersteuning van het Nationaal Crisiscentrum (NCC)/ Landelijk Operationeel Coördinatie Centrum LOCC mogelijk (Van Buul-Besseling, Treurniet, & Van den Brink, 2016).	Elke provincie kent haar eigen systemen en werkwijzen. In drie provincies is er samenwerking tussen de beide meldkamers (HC112/100 centrale en CIC101 centraal).	Deze wordt centraal vanuit de MSB gefaciliteerd.
2.3	Improvisatie bij invulling informatie management			
3	Coördinatievormen in noodsituaties			
3.1	Improvisatie coördinatie			
3.2	Expert coördinatie			
3.3	Netwerk coördinatie			
4	Een gezamenlijk beeld			
4.1	Aanwezigheid van informatie, communicatie, virtualiteits, autonomie of professionaliteits paradox			
4.2	Gebruik van een crisismanagement systeem met tekst en/of plot	Artikel 2.4.2 van het Besluit veiligheidsregio's geeft aan dat dit eigen beeld via geautomatiseerde weg moet worden gedeeld met de onderdelen van de hoofdstructuur, de andere bij de ramp betrokken partijen en de sectie informatiemanagement van het ROT (IFV, 2015). De 'geautomatiseerde weg' is het Landelijk Crisismanagement Systeem (LCMS). Dit systeem geeft de eigen beelden van de algemene keten, die van aangesloten crisispartners en het totaalbeeld weer. Het totaalbeeld wordt in LCMS het situatiebeeld genoemd. Het beeld bestaat uit tekstvelden en een plot-kaart. Op de plotkaart kan de geografische informatie worden geploteerd en gedeeld.  Alleen medewerkers die betrokken zijn bij de rampenbestrijding of bij de voorbereiding daarvan hebben toegang tot LCMS (IFV, 2015, p. 10). Het systeem is dus niet openbaar.	In Antwerpen beschikt men over het digitaal veiligheidsplatform OSR (Organisatie Snelle Redding). Dit is een database met de planvorming en een communicatie platform. In de provincie Limburg beschikt men over het LIVE systeem. Beide systemen kennen hun voor en nadelen maar beide beschikken ze over een multidisciplinaire logboekfunctie en een SITREP <sup>17</sup> functie. In het logboek dat gevuld wordt door het CP-Ops wordt de informatie over de voortgang van de bestrijding gedeeld met de meldkamers en de andere coördinatie organen voor zover van toepassing.  Iedere input in het logboek wordt voorzien van een tijdstempel. Het is een doorlopende tekst maar heeft ook de mogelijkheid om een plot te maken (Cleemput, 2016).	Er is een uitgebreid video conferentiesysteem. Dit systeem wordt in het hele land gebruikt en is door de MSB gefinancierd.

<sup>17</sup> SITREP: situation report

			Het logboek is alleen toegankelijk voor de disciplines inclusief de dispatchers (centralist meldkamer). Het is wel mogelijk om voor andere crisispartners tijdens de operatie een account aan te maken. Het systeem wordt beheerd door de federale overheid <sup>18</sup> .	
4.3	Gebruik van andere informatie systemen of middelen	LCMS is het enige systeem waarmee binnen de hoofdstructuur multidisciplinaire informatie uitwisseling plaatsvindt.	Er wordt ook gebruik gemaakt van spreadsheets via Google om informatie te delen en WhatsApp, Telegram e.d. (Cleemput, 2016). Er wordt ook gebruik gemaakt van gereserveerde ASTRID gespreksgroepen. ASTRID is het radio-verbindingssysteem van België en is vergelijkbaar met het Nederlands C2000 verbindingssysteem.	n.v.t.
5	Culturele en teamaspecten			
5.1	Culturele aspecten crisispartner(s)			
5.2	Boundary work, epistemic groups			
5.3	Rol IM in de 'trading zone'	In de landelijke opleiding Informatiemanager COPI en ROT wordt de context waarbinnen wordt opgetreden gedoceerd.	Er is geen regie op de informatiedeling. Onduidelijkheden en duiding van de informatie dienen in de vergaderingen te worden besproken. (Cleemput, 2016)	Geen informatie
5.4	beschikken over CRM vaardigheden	In de landelijke opleiding Informatiemanager COPI en ROT is CRM <sup>19</sup> nog geen prominent onderdeel.	De uitvoering van informatiemanagement wordt gezien als een extra taak. Er is geen opleiding voor (Cleemput, 2016).	De coördinatie vaardigheid van de overheden is de laatste 20 jaar sterk afgenomen. Er wordt bijna niet meer geoefend en er zijn ook zeer weinig grootschalige incidenten in Zweden. Het trainingsprogramma dat er was is in de crisisjaren geschrapt.
6	Burger als crisispartner			
6.1	Omgang met burger-participatie	In de inrichting is hierin niet voorzien	Geen informatie	De planvorming maar ook alle andere overheidscommunicatie is in Zweden openbaar tenzij het geheim is. Daarmee heeft de Zweedse burger een open contact met de overheid die in een crisissituatie niet verandert.  De crisiscommunicatie naar de bewoners verloopt ook via de verslagen van deze coördinatie bijeenkomsten. Daarnaast is er de website krisinformation.se en wordt hiervoor een telefoonnummer opengesteld.. In de bijlage is een screenshot van de website opgenomen.
6.2	relatie informatiemanager – omgevings-analyst	In de inrichting is hierin niet voorzien. Het opstellen van een omgevingsanalyse is een taak van team Bevolkingszorg. Organisatorisch en fysiek zijn die niet in elkaar nabijheid ingericht.	Een onderdeel van OSR is het CIN-systeem (crisisinformatienetwerk) dat wordt ingezet om de bevolking te waarschuwen via telefonische noodberichten (Marynissen & Vercaempst, 2007).	Geen informatie

<sup>18</sup> Vanaf januari 2017 wordt in België ICMS ingevoerd. In het ICMS zit naast een logboekfunctie ook een raadpleegfunctie van de plannen maar ook een beveiligde chat functie. Dat werkt met pop-ups. Er is ook een overzicht van de besluiten en taken. Het is een internet gestuurd systeem.

<sup>19</sup> Het IFV spreekt over TRM, Team Resource Management. Het betreft dezelfde competentie set als dat van CRM.



			Het LIVE systeem heeft de mogelijkheid in zich om de bevolking te waarschuwen met rechtstreekse berichten op teletekst (Marynissen & Vercaempst, 2007).	
7	Sociale media en rampenbestrijding			
7.1	Gebruik sociale media in het informatie-management	Er is geen landelijk beleid. In sommige regio's wordt het gebruik wenselijk geacht (Veiligheidsregio Zeeland, Crisisbeheersing, 2015, p. 5)	Men is meer gericht op het waarschuwen van de bevolking maar gebruikt daarvoor nog oude systemen( zie 6.2).	Geen informatie
7.2	Informatie verificatie	Het beoordelen van de informatie is een vastgelegde taak van elke informatiemanager <sup>20</sup>	"We gaan er vanuit dat de informatie die in het logboek wordt geplaatst correct is en in de vergadering worden de onduidelijkheden besproken. Als de tekst tot verwarring leidt zijn er de overlegmomenten om daar klaarheid in te krijgen" (Cleemput, 2016).	Geen informatie
7.3	coördinatie of sturing vanuit de media			

## 7.1 Resumerend

Het informatiemanagement in Nederland wordt gezien als een belangrijk proces binnen de rampenbestrijding en crisisbeheersing en is volledig ingebed in haar hoofdstructuur en onderliggende structuren. Het informatiemanagement heeft als doel om te komen tot een actueel, gedeeld totaalbeeld om het proces van leiding & coördinatie te ondersteunen (IFV, 2015). Het is verantwoordelijk voor het proces van het delen en laten stromen van informatie vanuit de algemene hulpverleningsketen naar de eigen organisaties en andere betrokken crisispartners.

Het informatiemanagement wordt uitgevoerd door functionarissen; informatiemanager, informatiecoördinatoren en geografische plotters die op basis van regelgeving een vaste plaats hebben in de landelijke hoofdstructuur. In een beperkt aantal regio's wordt voor de invulling van deze functies samengewerkt.

Het operationeel informatiemanagement, bestaat op basis van de inrichtingseisen en voor de scope van dit onderzoek, uit een CACO en een informatiemanager in het COPI. Hun taken en verantwoordelijkheden zijn volledig gericht op de Gemeenschappelijke meldkamer, respectievelijk het COPI en de functionarissen in deze omgevingen. In de hoofdstructuur van de rampenbestrijding en crisisbeheersing noch in het informatiemanagement is een aansluiting voorzien voor burgerparticipatie in de rampenbestrijding.

In België kent men één operationeel team de CP-Ops. Het proces informatiemanagement is nagenoeg gelijk aan het proces zoals dit functioneert in de Nederlandse teams. Er zijn echter geen specifieke functionarissen voor dit proces aangesteld en de functionarissen die in het proces een taak hebben zijn onderdeel van de backoffice en worden pas laat gealarmeerd. Daarmee kent het informatiemanagement proces een lager prioriteit dan in Nederland.

De ondersteunende systemen in België zijn in tegenstelling tot in Nederland meer gericht op het waarschuwen van de bevolking maar ook bij deze systemen blijft de toegang beperkt tot de bij de bestrijding betrokken hulpverleners en crisispartners.

Zweden kent geen specifieke rampbestrijdingsteams maar maakt gebruik van de van de regulieren (bestuurs) organen. Het komt wat betreft de inrichting van de rampbestrijding het dichtst bij Dynes principes; Continuïteit, Coördinatie en Coöperatie (Dynes, 1994). Het heeft in de vorm van de MSB een centraal overheidsorgaan ingesteld dat de coördinatie maar ook de planvorming op het gemeentelijk, provinciaal en het ministerieel niveau moet ondersteunen.

Het informatiemanagement is in Zweden een natuurlijk proces dat in de samenleving is ingebed. Samenwerking en dus ook informatiedeling over knelpunten en behoeften maken deel uit van het dagelijks leven waar men van elkaar afhankelijk is. In een crisissituatie wordt met dezelfde mensen afgestemd. Er zijn geen specifieke functionarissen aan het informatiemanagement proces toegekend. Bij het informeren van de andere overheidsorganen wordt dit als een gemis ervaren omdat men nu afhankelijk is van de inhoud en frequentie van de coördinatie-overleg verslagen.

Het Zweedse principe van openbaarheid wijkt, ook voor wat betreft de aanpak van de rampenbestrijding, af van de besloten systemen in België en Nederland.

In dit hoofdstuk is gekeken naar het proces van informatiemanagement en hoe dit proces in Nederland, België en Zweden binnen de structuur van de rampenbestrijding is ingericht. Met deze laatste paragraaf is de inventarisatie fase van het onderzoek afgesloten. In het volgende hoofdstuk wordt het analysekader toegepast op casussen uit de praktijk.

<sup>20</sup> Bijlage c, supplement c en d, Regeling personeel veiligheidsregio's



## 8 Casusonderzoek

---

In het casusonderzoek worden 3 casussen onderzocht op de aanwezigheid van de implicaties van de zeven invalshoeken die uit het literatuur onderzoek naar voren zijn gekomen en waarmee de vraag wordt beantwoord:

Welke behoeften uit de praktijk van rampenbestrijding en crisisbeheersing kunnen het informatiemanagement beïnvloeden?

Bij de keuze van de casussen is gekeken naar incidenten die zich recent in Nederland hebben voorgedaan en waarbij het informatiemanagement is uitgedaagd door de grootschaligheid van het incident of de bijzonderheid ervan. De beschikbaarheid van broninformatie heeft de keuze mede bepaald.

Door de veiligheidsregio's waar twee van de casussen zich hebben afgespeeld en door het IFV is broninformatie uit diverse systemen beschikbaar gesteld die in dit onderzoek zijn betrokken. Voor de casus in België is gebruik gemaakt van open bronnen. In de bijlagen is een overzicht van deze bronnen opgenomen.

De codes van de in de bijlage opgenomen bronnenlijst corresponderen met de codes in de uitgewerkte analyse die eveneens in de bijlage is opgenomen.

Voor de analyse is gebruik gemaakt van het analysekader uit hoofdstuk 6.

Elk casusonderzoek start met een korte omschrijving van het incident, gevolgd door een beschrijving van de inrichting van het informatiemanagement in de betreffende veiligheidsregio. De onderzoeksresultaten worden hierna per invalshoek beschreven.

Het hoofdstuk eindigt met een samenvatting van het onderzoeksresultaat en de beantwoording van de vraagstelling.

## 8.1 Casus 'Waterleidingbreuk in Amsterdam op dinsdag 8 september 2015'

Op dinsdag 8 september 2015 omstreeks 07.30 uur ontstaat er een leidingbreuk in de hoofddrinkwaterleiding onder het wegdek van de Van der Boechorststraat in Amsterdam. In een korte tijd stroomt uit deze breuk 15 miljoen liter water. De straten in de omgeving komen meteen blank te staan.

Enkele geparkeerde personenauto's verdwijnen in het gat in het wegdek dat door het uitstromende water is ontstaan. Na ongeveer 45 minuten wordt deze hoofdleiding door het drinkwaterbedrijf Waternet afgesloten.



Bron: Maps4News/ Jorris Verboon

Het incident veroorzaakt lokale verkeersproblemen maar de drinkwatervoorziening wordt nagenoeg niet aangetast.

Het water stroomt de verdiepingen van het VUmc gelegen onder het maaiveld binnen en veroorzaakt schade aan kritische installaties die in deze kelderverdiepingen aanwezig zijn.

De crisisorganisatie van de Veiligheidsregio, in eerste instantie gealarmeerd voor de leidingbreuk wordt al snel geconfronteerd met de evacuatie van het VUmc. De evaluatie van een deel van de aanwezige patiënten zal tot bijna middernacht in beslag nemen.

Er worden uiteindelijk 284 patiënten geëvacueerd. Er zijn bij het incident geen personen gewond geraakt (Veiligheidsregio Amsterdam-Amstelland, 2015).

## 8.2 Inrichting informatiemanagement Amsterdam-Amstelland

De inrichting van het informatiemanagement komt in grote lijnen overeen met de landelijke richtlijnen. Het heeft 24/7 een CACO op de meldkamer. Het informatiemanagement van het COPI is robuust uitgevoerd vergeleken met vele andere regio's (Van Buul-Besseling, Treurniet, & Van den Brink, 2016). Het kent een informatiemanager en plotter op piket. Via vrije instroom kan daar nog een informatie coördinator /ondersteuner worden toegevoegd (Wit, 2017) (Van Buul-Besseling, Treurniet, & Van den Brink, 2016).



bron: Twitter @VUmc Amsterdam

## 8.3 Onderzoeksresultaten casus Amsterdam:

De onderstaande resultaten zijn gebaseerd op 4 bronnen aangevuld met een telefoongesprek met de plotter/ ondersteuner in het COPI op die dag. De bronnen; het handboek informatiemanagement, de evaluatie van het COT en het LCMS rapport zijn beschikbaar gesteld door de Veiligheidsregio Amsterdam-Amstelland. De eindrapportage Staat van Netcentrisch werken (Van Buul-Besseling, Treurniet, & Van den Brink, 2016) en de film Netcentrisch werken bij crisisbeheersing: Wateroverlast bij het VU Medisch Centrum zijn afkomstig van het IFV. Het volledige bronnenoverzicht en de uitgewerkte analyse zijn opgenomen in bijlage 15.

Op basis van de zeven invalshoeken is in deze casus onderzocht of en in hoeverre de inrichting en de werking werd uitgedaagd.

## Casus analyse 'Amsterdam'

nr.	Indicator	bevindingen
1	Een centraal commando?	
1.1	Flexibiliteit van het informatiemanagement	<p>Ten behoeve van de bestrijding van de waterleidingbreuk werd een COPI ingesteld. Later, toen duidelijk werd dat het VUmc geëvacueerd diende te worden werd ook een ROT achtige structuur genaamd 'Interface' geactiveerd. Naast de meldkamer en deze delen van de hoofdstructuur was ook het crisiscentrum en het operationeel centrum van de VUmc actief. Leden van de directe van het VUmc namen zitting in het COPI.</p> <p>Naast de reguliere samenwerking tussen politie, brandweer en ambulance / GHOR waren meerdere crisispartners bij dit incident betrokken: Waterleidingbedrijf Waternet vanwege de waterleidingbreuk, het VUmc omdat deze gedeeltelijk onderliep en haar zorgtaken niet meer kon garanderen, de ambulancedienst Amsterdam die verantwoordelijk werd voor het vervoer van de patiënten van het VUmc naar andere ziekenhuizen. Ook Defensie, Rijkswaterstaat en het calamiteiten hospitaal in Utrecht zijn bij dit incident betrokken geweest.</p> <p>Het informatiemanagement in het COPI werd zwaar belast en er was behoefte aan versterking. Er werd daarom gebruik gemaakt van vrije instroom om de eigen gelederen te versterken. Het informatiemanagement in het COPI bestond daardoor uit een informatiemanager, een plotter en een plotter/ ondersteuner.</p>
1.2	Inspelen op initiatieven vanuit de samenleving	
1.3	Samenwerking met ketenpartners	
2	Van minicrisis tot megacrisis	
2.1	Beschikbaar IM capaciteit in het veld	<p>De casus komt wat de ernst er van betreft niet verder dan categorie 1 op de schaal van Fischer. De evacuatie van een groot ziekenhuis maakt het incident wel bijzonder waarmee het gedefinieerd kan worden als een minicrisis volgens de definitie van Van Duin. De bijzonderheid zat hem in de wisseling van het incident van wateroverlast naar evacuatie van een ziekenhuis en in het evacuatie proces zelf waar sprake was van patiënten in plaats van slachtoffers en zorgvuldigheid voor snelheid het uitgangspunt werd. De verantwoordelijkheid van de evacuatie verschoof daarbij van de veiligheidsregio naar het VUmc.</p> <p>Er waren tijdens het incident meerdere coördinatie organen actief of ingesteld van zowel de veiligheidsregio (CACO, COPI, Interface, Actiecentrum GHOR, Meldkamer Ambulance) als het VUmc (Meldkamer VUmc, crisisteam, een operationeel team en een verificatie team). De behoefte aan informatiemanagement was dus groot. Vanwege deze fragmentatie werd binnen de VUmc een informatie liaison aangesteld tussen het crisisteam en het operationeel team. Later op de dag werd een arts van het VUmc toegevoegd aan de Meldkamer ambulance om het proces van het patiëntenvoer te stroomlijnen. Vanuit de veiligheidsregio zijn geen informatie liaisons aan de teams van het VUmc toegevoegd.</p>
2.2	Gebruik van samenwerkingsverbanden	
2.3	Improvisatie bij invulling informatie management	

		Een totaalbeeld van de situatie van de evacuatie status van de patiënten was daardoor zeer complex. LCMS had hierbij weinig toegevoegde waarde omdat zowel het VUmc als de Meldkamer Ambulance geen toegang hadden tot dit systeem.
3	Coördinatievormen in noodsituaties	
3.1	Improvisatie coördinatie	Omdat met een massale evacuatie geen rekening wordt gehouden in de planvorming bleek deze ontoereikend en werd er geïmproviseerd. Er werden taken verdeeld tussen de meldkamer (Ambulance), het COPI, de Interfase en de coördinatie teams binnen het VUmc. Er bleek behoefte aan expertcoördinatie ten behoeve van het regelen van ambulance logistiek. Daarom werd deze overgedragen aan de meldkamer ambulance voor wie, zij het op kleinere schaal, dagelijks werk is.  De noodzaak om als verkeersmaatregel een rijstrook beschikbaar te stellen op de snelweg bleek een geval van expertise dominantie. Deze maatregel werd later ingetrokken.  De dominantie van de Veiligheidsregio met haar centraal georiënteerde rampbestrijdingsstructuur werd in de loop van het incident meer en meer een netwerk coördinatieorgaan waarbij de belangen van de VUmc en de rampenbestrijding meer met elkaar in evenwicht kwamen. Er is echter niet gekozen om met het verschuiven van de verantwoordelijkheid naar het VUmc ook het commando en daarmee het informatiemanagement over te dragen aan het VUmc. Het COPI bleek tot het laatste moment actief maar de span of control door de toename van het aantal coördinatie organen oversteeg het COPI. Het gevaar van ondermijning van het COPI werd deels opgelost door vertegenwoordiging van de directie van het VUmc in het COPI op te nemen.
3.2	Expert coördinatie	
3.3	Netwerk coördinatie	
4	Een gezamenlijk beeld	
4.1	Aanwezigheid van informatie, communicatie, virtualiteits, autonomie of professionaliteits paradox	Bij de bestrijding kon, mede dankzij het gebruik van LCMS, een gezamenlijk beeld worden bereikt. Waternet had namelijk ook een LCMS aansluiting en het informatiemanagement van het COPI kon de besluiten en afwegingen via LCMS delen. Tot zover was het nog een traditioneel kleinschalig incident. De knelpunten in het gezamenlijk beeld ontstonden toen het incident bijzonder werd en er andere belangen gingen spelen. Er was geen sprake van gewonden die snel naar een ziekenhuis vervoerd diende te worden maar van patiënten die al de juiste zorg ontvingen. De duiding van een niet functionerende lift werd door het COPI anders en hoger geprioriteerd dan door het VUmc. Daar had de zorg voor de patiënten een hogere prioriteit dan een eventuele snelle verplaatsing. Door de verschillende coördinatie vormen en platforms bleek het zeer lastig om een eenduidig beeld te krijgen over de status van het patiënten vervoer.  Er was sprake van de professionaliteit paradox bij het in eerste instantie vasthouden aan standaardprocedures (gewondenspreiding) bij het samenstellen van de evaluatielijst door
4.2	Gebruik van een crisismanagement systeem met tekst en/ of plot	
4.3	Gebruik van andere informatie systemen of middelen	

		<p>de GHOR wat niet strookte met de beleid van de VUmc (expertise dominantie; Bij de inschatting van de verkeersproblematiek was er beperkt sprake van de autonomie paradox. Een rijstrook van de snelweg werd, zo bleek, onnodig afgesloten.</p> <p>Ter voorkoming van een virtualiteit paradox werd een conference call ingesteld tussen de meldkamer ambulance en haar collega meldkamers in de andere regio's die ambulances leverden. LCMS alleen bleek niet voldoende om de gedeelde informatie te duiden.</p> <p>Naast LCMS werd er tijdens het incident gebruik gemaakt van diverse andere systemen om informatie te delen zoals het slachtoffer-volgsysteem van de VUmc, WhatsApp voor de briefing van de afdelingshoofden binnen het ziekenhuis. Later, toen de systemen binnen de VUmc weer werken, werd dit aangevuld met e-mail en internet; Conference calls door meldkamer Ambulance. Het VUmc ontwikkelde een Excellijst om de patiëntenregistratie bij te houden.</p>
5	Culturele en teamaspecten	
5.1	Culturele aspecten crisispartner(s)	<p>In "onderhandelingen" over het vervoer van de patiënten was er sprake van onderlinge aanpassing. De coördinatie verbeterde toen een arts van het VUmc fysiek plaats nam in de meldkamer ambulance. Een duidelijk aspect van 'epistemic groups' komt naar voren in de uitspraak van de politiefunctionaris in het COPI die in de film verklaard: "we spreken nog niet altijd dezelfde taal. Mijn context bepaalt hoe ik mijn beeld samenstel".</p> <p>In de taakkaarten van het handboek informatiemanagement van de regio Amsterdam-Amstelland staat de informatie uitwisseling met de vaste crisispartners beschreven. Een taakkaart kan zo gezien worden als 'Boundary work'. Helaas was er geen taakkaart voor het VUmc.</p> <p>In de 'tradingzone' van het patiëntenvervoer lukte het actiecentrum GHOR, met daarin een HIN GHOR, het niet om een goede informatie-verbinding te leggen tussen het operationeel centrum VUmc en de meldkamer ambulance.</p> <p>Uit de bronnen blijkt dat, door de bijzonderheid van het incident, bij de informatiemangers in het COPI alle CRM vaardigheden werden aangesproken.</p>
5.2	Boundary work, epistemic groups	
5.3	Rol IM in de 'trading zone'	
5.4	Beschikken over CRM vaardigheden	
6	Burger als crisispartner	
6.1	Omgang met burgerparticipatie	<p>In het ondergelopen gebied bevonden zich geen woningen. De waterleidingbreuk had het grootste effect op de continuïteit van de zorgverlening in het VUmc. In het onderzoek zijn geen elementen van burgerparticipatie aangetroffen.</p> <p>In het handboek informatiemanagement van de veiligheidsregio is dit element benoemd onder 'dynamische gegevens' en is dus een bewust element in het opstellen van het situatiebeeld.</p>
6.2	relatie informatiemanager - omgevingsanalyst	



7	Sociale media en rampenbestrijding	
7.1	Gebruik sociale media in het informatiemanagement	<p>De sociale media werd gebruikt door de gemeente Amsterdam om haar burgers over de voortgang van het incident te informeren. Ook het VUmc gebruikte de sociale media als extern communicatiemiddel. Het werd daarmee tevens een aanvullende informatiestroom voor haar eigen patiënten. Het ziekenhuis heeft een live blog bijgehouden en twitter boodschappen verstuurd.</p> <p>Twitter boodschappen werden actief gemonitord door de sectie crisiscommunicatie van de veiligheidsregio.</p> <p>Uit het onderzoek zijn geen elementen van coördinatie of sturing vanuit de media aangetroffen.</p>
7.2	Informatie verificatie	
7.3	coördinatie of sturing vanuit de media	



Bron: [www.nu.nl](http://www.nu.nl) (ANP)

## 8.4 Casus 'Kettingbotsingen in de mist op de A58 op 16 september 2014'.

In de ochtend van dinsdag 16 september 2014 (Prinsjesdag), tussen 08.00 en 09.00 uur, vinden er in dichte mist kort achter elkaar 3 kettingbotsingen plaats op de A58 tussen Goes en Middelburg in de richting Bergen op Zoom. De kettingbotsingen vinden plaats over een afstand van 8

kilometer. Daarnaast vinden in beide rijrichtingen nog meerdere kleine ongevallen plaats. Er worden drie opvanglocaties ingesteld waar licht gewonden worden opgevangen: De carpoolplaats Vierwegen bij het ANWB



wegenwachtstation in Kapelle, Congressentrum De Stenge in Heinkenszand en Sporthal de Blikken in Arnemuiden. Zwaargewonden worden per ambulance naar ziekenhuizen vervoerd en niet gewonden worden geacht bij hun voertuig te blijven.

De ongevallen eisen in totaal 2 dodelijke slachtoffers en 11 zwaargewonden. 150 voertuigen raakten bij de diverse botsingen beschadigd. (Bos & E., 2015) (van Hoorn & Zuidijk, 2015).

Het bijzondere aan dit incident is de onduidelijkheid over de omvang terwijl uit meldingen al snel bekend is dat het grootschalig is. De mist belemmert het zicht op het incidentbeeld. Het werd een incident met een statische karakter toen het verkeer eenmaal stilstond. Dit gaf de hulpverlening voldoende tijd om strategieën te bepalen. (Bos & E., 2015).



Bron: Veiligheidsregio Zeeland

## 8.5 Inrichting informatiemanagement Zeeland

De inrichting van het informatiemanagement wijkt in deze veiligheidsregio op paar punten af op de landelijke richtlijnen:

- Er is een CACO maar deze is niet 24/7 op de Meldkamer aanwezig. De CACO rol is middels een piket ingericht, met een maximale opkomstrijd van 30 minuten.
- De regio kent vanwege haar uitgestrektheid een ruime pool van informatiemanagers COPI die in twee piketgebieden, Noord en Zuid, zijn verdeeld. Deze 'overcapaciteit' wordt benut voor de invulling van de ondersteuning en aflossing van de medewerking informatie in de sectie informatiemanagement en voor de invulling van een extra rol.
- De medewerker informatie GMK / sectie informatievoorziening. Deze functionaris ondersteunt de CACO vanaf de meldingskwalificatie 'groot incident' bij het tot stand brengen van het startbeeld. Dit kan op afstand, via telefonische afstemming plaatsvinden. Deze rol wordt ingevuld vanuit de pool van informatiemanagers COPI. Bij een verdere opschaling waarbij een ROT wordt ingesteld neemt deze functionaris als medewerker informatievoorziening, plaats in de sectie informatiemanagement. Bij een onmiddellijke opschaling tot een COPI worden beide informatiemanagers COPI ( Noord en Zuid) gealarmeerd. Op basis van de incidentlocatie zal één de rol van informatiemanager COPI invullen en de ander die van medewerker informatie GMK (Veiligheidsregio Zeeland, Crisisbeheersing, 2015) (Van Buul-Besseling, Treurniet, & Van den Brink, 2016).

Als sterk punt wordt de flexibiliteit in opschaling van IM-functionarissen genoemd omdat deze verschillende rollen op kunnen pakken. Zo kunnen de meeste informatiemanagers ook als plotter worden ingezet. Zij zijn uitgerust met mobiele systemen om locatie onafhankelijk te kunnen opereren (Van Buul-Besseling, Treurniet, & Van den Brink, 2016).



LCMS tabbladen overzicht. bron: Veiligheidsregio Zeeland

## 8.6 Onderzoekresultaten casus Zeeland:

Met behulp van het analysekader zijn de 6 bronnen die voor deze casus beschikbaar waren onderzocht. Er werd gekeken of en in hoeverre de inrichting en de werking van het informatiemanagement werd uitgedaagd. Het bronnenoverzicht en de volledige uitwerking van het analysekader zijn opgenomen in de bijlagen. Het resultaat van de casusanalyse is hieronder weergegeven.

Casus analyse 'Zeeland'		
nr.	Indicator	bevindingen
1	Een centraal commando?	
1.1	Flexibiliteit van het informatiemanagement	De behoefte aan flexibele informatimanagers voor de informatiedeling op de opvanglocaties werd deels ingevuld met de beschikbare informatimanagers die nog niet waren ingezet. De mobiliteit van deze functionarissen met laptops met gsm-verbinding e.d. bewezen hier hun nut. Vanuit communicatie wordt ingespeeld op initiatieven uit de samenleving, in dit geval het Rode Kruis. Deze had voor het eerst de site; 'Ik ben veilig' ingezet. De veiligheidsregio verzond een retweet van het Rode Kruis waarin werd opgeroepen hier gebruik van te maken.
1.2	Inspelen op initiatieven vanuit de samenleving	
1.3	Samenwerking met ketenpartners	
2	Van minicrisis tot megacrisis	
2.1	Beschikbaar IM capaciteit in het veld	Zoals Van Hoorn en Zuidijk in de 'Witte Muur' aangeven is het incident als een minicrisis te bestempelen. Het incident beeld met twee dodelijke slachtoffers, meer dan 80 gewonden en 150 voertuigen beschadigd, geeft een goede indicatie van de impact (van Hoorn & Zuidijk, 2015).  Op de schaal van Fischer is het vanwege deze impact een categorie 2 incident. Voor het informatiemanagement was het daarnaast een bijzonder incident vanwege de ondoordringbare mist. In die situatie drie kettingbotsingen over een afstand van 8 kilometer in beeld brengen bleek een stevige uitdaging. De hulpverlening op zich bleek niet complex. Zo waren er geen vrachtwagens met gevaarlijke stoffen bij het incident betrokken (Bos & E., 2015). De hulp op de juiste plaats brengen bleek door de mist wel een uitdaging.  Door de bijzonder inrichting van het informatiemanagement in de regio was er sprake van enige overcapaciteit. Deze werd benut voor het aansluiten van twee opvanglocaties/ loodsposten aan het informatiemanagement. Gelet op de relatief korte duur van het incident is geen gebruik gemaakt van externe bijstand. Om informatie uit de wachtenden in de files te verkrijgen werd een 'escalatiebus' geïmproviseerd in opdracht van het COPI: voertuigen van diverse diensten maken op deze wijze contact met de mensen
2.2	Gebruik van samenwerkingsverbanden	
2.3	Improvisatie bij invulling informatie management	

		in de files. Hierdoor konden hulpbehoevenden op tijd uit de file worden gehaald.
3	Coördinatievormen in noodsituaties	
3.1	Improvisatie coördinatie	<p>De hulpverlening had weinig tot geen ervaring op het gebied van grootschalige ongevallen in dichte mist dus was het genoodzaakt tot improvisatie. Het COPI stelde zich tot taak zelf informatie op te halen door aan weerszijde van de snelweg motorkap overleggen in te stellen. Het COPI ondersteunde deze door zich te richten op het onderhouden van het situatiebeeld en het op elkaar afstemmen van de activiteiten van de hulpverleningskolommen.</p> <p>Er was tevens sprake van netwerk coördinatie. Om een goed slachtofferbeeld te krijgen werd naast de informatie van het COPI ook gebruik gemaakt van de contacten binnen de huisartsen en de SEH<sup>21</sup>'s. Uit het tabblad politiezorg in LCMS blijkt dat veel afstemming tussen de hulpdiensten buiten het COPI om verloopt.</p> <p>Aan beide zijden van de snelweg was door het COPI een motorkapoverleg geïnitieerd met de opdracht om de omgeving in kaart te brengen en hulp te verlenen daar waar nodig. De officieren van Dienst hadden rechtstreeks contact met hun eigen actiecentra en doordat de informatiemanager in het COPI bleef was er onvoldoende verbinding tussen hem en deze gefragmenteerde coördinatiepunten.</p>
3.2	Expert coördinatie	
3.3	Netwerk coördinatie	
4	Een gezamenlijk beeld	
4.1	Aanwezigheid van informatie, communicatie, virtualiteits, autonomie of professionaliteits paradox	De centralisten op de meldkamer zijn bij de start niet in staat een actueel beeld te vormen van de situatie. Bij aanvang is de CACO nog niet aanwezig omdat deze van elders moet komen. Door de snelle ontwikkelingen lukt het hem niet meer om een totaal beeld op te stellen. (Bos & E., 2015).
4.2	Gebruik van een crisismanagement systeem met tekst en/ of plot	De behoefte van de leider COPI en de Operationeel leider om naast LCMS via een rechtstreekse telefoonlijn informatie te delen duidt op het virtualiteitsparadox. Dit heeft een directe relatie met de strategie van het COPI zoals hierboven beschreven. Uit de LCMS gegevens blijkt dat het COPI beeld onvolledig was.
4.3	Gebruik van andere informatie systemen of middelen	Op basis van dezelfde LMS gegevens bleek dat de actiecentra van de kolommen een completer situatiebeeld hadden opgebouwd. Dit was natuurlijk in een latere fase van de incidentbestrijding. De toevoeging van informatiemanagers op coördinatiepunten in het veld, te weten de Loodspost en een opvanglocatie hebben hier ook aan bijgedragen. Voor beide locaties werden afzonderlijke tabbladen in LCMS gecreëerd. Er werd zowel van LCMS tekst als LCMS plot gebruik gemaakt. De informatie in LCMS plot had grotendeels een relatie met de processen van het ROT.

<sup>21</sup> SEH =Spoedeisende Hulp van een ziekenhuis

		<p>In de evaluatie van het COT wordt opgemerkt: "Met betrekking tot de informatiepositie van de crisismanagementorganisatie kan er versterking plaatsvinden door een strakkere koppeling aan te brengen tussen de kolom Informatiemanagement en Crisiscommunicatie" (Bos &amp; E., 2015, p. 15).</p> <p>Het politietabblad in LCMS wordt gebruikt als een doorlopend journaal waarbij oude informatie niet wordt opgeschoond. Naast LCMS wordt er door onderdelen van de crisisorganisatie andere systemen gebruikt om informatie te delen. Naast de al genoemde directe telefoonlijn tussen het COPI en het ROT, maakten de teamleden van het taakveld crisiscommunicatie gebruik van een WhatsApp-groep. Binnen het actiecentrum GHOR (geneeskundige zorg) wordt voor de slachtofferregistratie gebruik gemaakt van een Excel document. De contactgegevens uit dit document worden via mail overgedragen aan de politie.</p>
5	Culturele en teamaspecten	
5.1	Culturele aspecten crisispartner(s)	<p>Iedere dienst kent eigen termen en duidingen. In deze casus leidde de Europese aanduiding voor de omleidingsroutes U20 en U21 voor enige verwarring. Ook de locatie aanduidingen van de drie zwaarste kettingsbotsingen bleek voor de diensten niet helder. Met de nieuwe aanduiding in de vorm van de letter A,B, en C was de onduidelijkheid verdwenen.</p> <p>De eerder beschreven 'escalatiebus' bleek een kolom overstijgend concept. De informatie die door deze eenheden werd opgehaald bleek zeer effectief om de problemen in de files te adresseren bij de verantwoordelijke diensten.</p>
5.2	Boundary work, epistemic groups	
5.3	Rol IM in de 'trading zone'	
5.4	Beschikken over CRM vaardigheden	
6	Burger als crisispartner	
6.1	Omgang met burgerparticipatie	<p>De zelfredzaamheid en de redzaamheid van de burgers betrokken bij deze incidenten bleek groot. In de bronnen wordt melding gemaakt van initiatieven van bewoners uit de omgeving die water en eten brengen. Ook bleek men bereid om gewonden te helpen in afwachting van de komst van de hulpdiensten. "De hulpverlening sloot goed aan op deze zelfredzaamheid" wordt in het COT rapport aangegeven (Bos &amp; E., 2015, p. 10). Dit geldt zeker in de chaosfase van het incident. De burger is niet actief betrokken bij het opstellen van het incidentbeeld. Het statisch karakter van het incident had hiertoe zeker mogelijkheden geboden.</p> <p>Het belang van de koppeling van communicatie met informatiemanagement is niet zichtbaar in de inrichting van de hoofdstructuur. Het informatiemanagement en de taakorganisatie communicatie, die in voorkomende gevallen ook het COPI kunnen ondersteunen, zijn separaat georganiseerd. (Veiligheidsregio Zeeland, Crisisbeheersing, 2015).</p>
6.2	relatie informatiemanager - omgevingsanalyst	

7	Sociale media en rampenbestrijding	
7.1	Gebruik sociale media in het informatiemanagement	<p>In de inleiding van het handboek informatiemanagement is een alinea opgenomen waarin wordt benadrukt dat efficiënte informatie-uitwisseling binnen de crisisorganisatie essentieel is om te kunnen anticiperen op de wens van de maatschappij om snelle en betrouwbare informatie door het gebruik van onder andere sociale media (Veiligheidsregio Zeeland, Crisisbeheersing, 2015, p. 5).</p>
7.2	Informatie verificatie	
7.3	coördinatie of sturing vanuit de media	<p>Uit de bronnen blijkt dat er door de betrokkenen bij dit incident actief gebruik is gemaakt van de sociale media applicaties. Zo blijkt op Twitter goed te volgen is hoe het incident zich ter plaatse ontwikkelt. “In de nafase heeft de politie in haar onderzoek naar de toedracht dankbaar gebruik gemaakt van de foto’s en filmpjes die, na een oproep, in grote getalen werden overgedragen” (van Hoorn &amp; Zuidijk, 2015).</p> <p>De web monitor van het Rode Kruis, waarmee de sociale media wordt gevolgd gaf op die ochtend een duidelijk signaal af dat er iets op de A58 in Zeeland aan de hand was.</p> <p>In de inleiding van het handboek informatiemanagement van de veiligheidsregio wordt de importantie van het goed kunnen anticiperen op de wensen van de maatschappij door onder andere gebruik te maken van sociale media.</p>



Bron: Veiligheidsregio Zeeland

In het LCMS tabblad van het COPI zijn geen berichten over sociale media of de zelfredzaamheid van de betrokken burgers aangetroffen. De zorg voor de slachtoffers en betrokken was dan ook al snel overgedragen aan het ROT. De vraag blijft of enige inspanning op dit gebied had geholpen om het situatiebeeld op COPI niveau te verbeteren.

Uit de bronnen blijkt dat er sprake was van enige coördinatie of zelfsturing van uit de (sociale) media. Zo geeft het COT rapport aan dat via dit medium al snel de behoefte werd geadresseerd voor een informatiepunt waar men aan kon geven dat mijn veilig was of dan iemand vermist werd (Bos & E., 2015, p. 12). Door het Rode Kruis werd hierop voor het eerst de website 'Ikbenveilig.rodekruis.nl' geactiveerd (Van der Vleuten, 2015).

Het Rode Kruis besloot de Twitterberichten van de veiligheidsregio door te sturen via haar Twitter volgers vanuit de wetenschap dat door haar grote achterban dit zou leiden tot een groter bereik van de boodschappen.



## 8.7 Casus Terroristische aanslagen in Zaventem en Maalbeek op 22 maart 2016

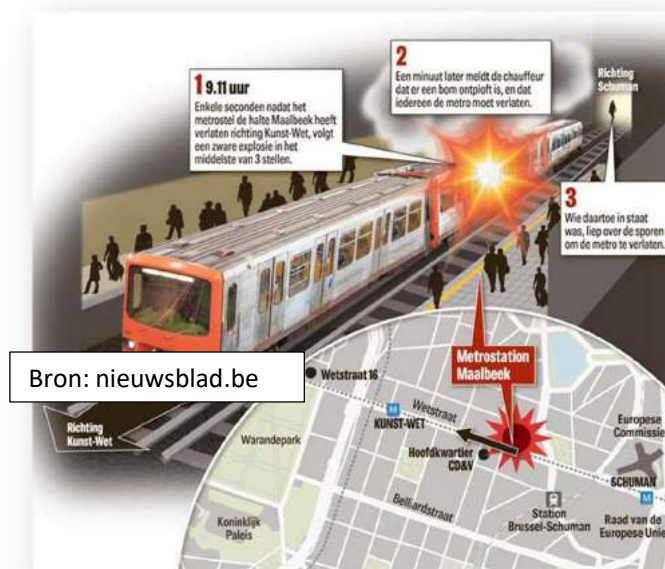
Op 22 maart 2016 werd in Zaventem om 07.58 uur een eerste en onmiddellijk daarna een tweede explosie vastgesteld in de vertrekhal van Brusselse Airport. Een uur later, om 09.10 uur was er een nieuwe explosie in het metrostation Maalbeek (Parlementaire onderzoekscommissie Dewael, 2016). Bij de aanslagen werden spijkerbommen gebruikt. Er vielen 12 doden en tientallen gewonden (Nieuwsblad, 2016).



Bron: [www.nieuwsblad.be](http://www.nieuwsblad.be)

Op basis van deze terroristische aanslag werd om 09.03 uur fase 4 afgekondigd [ (Parlementaire onderzoekscommissie Dewael, 2016, p. 40)

Naast de verschikking van de beide ontploffingen werd de casus gedomineerd door de onzekerheid over verdere aanslagen en door de mogelijkheid van nog aanwezige daders (Parlementaire onderzoekscommissie Dewael, 2016). Later werd op de luchthaven nog een derde explosief aangetroffen dat niet tot ontploffing werd gebracht (Het Laatste Nieuws, België, 2016).



Bron: [nieuwsblad.be](http://nieuwsblad.be)

Bron: [www.nieuwsblad.be](http://www.nieuwsblad.be)

## 8.8 Inrichting informatiemanagement België

De inrichting van het informatiemanagement is beschreven in hoofdstuk 7.

## 8.9 Onderzoeksresultaten casus Zaventem:

Met behulp van het analysemodel, is informatie uit 5 bronnen onderzocht. Omdat België beschikt over meerdere commando's binnen haar crisisstructuur maar niet over een gedefinieerd informatiemanagement model is bij deze casus gekeken is welke mate er informatiemanagement aspecten werden aangetroffen. Bij de analyse zijn voor de eenduidigheid, de aangetroffen gegevens in het analysekader geplaatst.

Het bronnenoverzicht en het ingevulde analysekader zijn opgenomen in de bijlagen.

Analyse casus 'Zaventem'		
nr.	Indicator	bevindingen
1	Een centraal commando?	
1.1	Flexibiliteit van het informatiemanagement	De aard en impact van dit incident zorgde er voor dat alle disciplines in actie kwamen en alle crisisteams. De versnippering van de Belgische meldkamers, de problemen om onderling af te stemmen en het gebrek aan accurate communicatie tussen meerdere crisiscellen van de hulpdiensten en o.a. het Brusselse vervoersbedrijf MIVB <sup>22</sup> maakte, zeker in het begin, de hiërarchisch ingerichte commandovoering lastig uitvoerbaar (Parlementaire onderzoekscommissie Dewael, 2016, p. 32).
1.2	Inspelen op initiatieven vanuit de samenleving	
1.3	Samenwerking met ketenpartners	
2	Van minicrisis tot megacrisis	
2.1	Beschikbaar IM capaciteit in het veld	Niet het dodental en het aantal gewonden maakten van dit incident een megacrisis maar het opzettelijke terroristische karakter dat tevens voor een permanente dreiging zorgde tijdens de gevolgbestrijding.  De onvoorbereide samenwerking tussen de 112 centrales van Brussel en Vlaams Brabant maakte uitwisseling van informatie niet gemakkelijk (Parlementaire onderzoekscommissie Dewael, 2016, p. 28).  In het commando (CP-Ops) kreeg het bijhouden van het elektronisch logboek onvoldoende prioriteit omdat hiervoor geen speciale functionaris was aangesteld. Het was een bijtaak (Cleemput, 2016) (Parlementaire onderzoekscommissie Dewael, 2016, pp. 38-39).
2.2	Gebruik van samenwerkingsverbanden	
2.3	Improvisatie bij invulling informatie management	

<sup>22</sup> MIVB: Maatschappij voor Intercommunaal Vervoer te Brussel

3	Coördinatievormen in noodsituaties	
3.1	Improvisatie coördinatie	De fragmentatie van de vele disciplines in het veld, werd versterkt doordat men elkaar niet via de verbindingssystemen kon bereiken. Om dit in het vervolg te voorkomen werden multidisciplinaire gespreksgroepen ingesteld (Cleemput, 2016).
3.2	Expert coördinatie	
3.3	Netwerk coördinatie	
		De chaos creëerde vormen van netwerkcoördinatie die voor de crisisteams voor onduidelijkheid zorgde met betrekking tot taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
4	Een gezamenlijk beeld	
4.1	Aanwezigheid van informatie, communicatie, virtualiteits, autonomie of professionaliteits paradox	Door de Parlementaire Enquêtecommissie werden op het gebied van de situationele beeldvorming meerdere aanbevelingen gedaan. De beeldvorming van de situatie en de al genomen maatregelen werd bemoeilijkt door "trage en dubbele mededelingen, via afgesproken maar ook niet bevestigde kanalen" (Parlementaire onderzoekscommissie Dewael, 2016, p. 38).
4.2	Gebruik van een crisismanagement systeem met tekst en/ of plot	
4.3	Gebruik van andere informatie systemen of middelen	
		De casus van voor de Belgische overheid de reden om een Incident and Crisismanagement System (ICMS) te laten ontwikkelen (Parlementaire onderzoekscommissie Dewael, 2016, p. 71).
5	Culturele en teamaspecten	
5.1	Culturele aspecten crisispartner(s)	Uit de bronnen blijkt dat een gezamenlijk logboek bijdraag aan het overkomen van de cultuur specifieke elementen die in de samenwerking tussen de diensten naar voren komen.
5.2	Boundary work, epistemic groups	
5.3	Rol IM in de 'trading zone'	
5.4	Beschikken over CRM vaardigheden	
6	Burger als crisispartner	
6.1	Omgang met burgerparticipatie	Burgers hebben zich redzaam naar anderen opgesteld. Na de aanslag heeft België BE-Alert, een nieuw landelijk alarmeringssysteem voor haar bevolking ontwikkeld.
6.2	relatie informatiemanager - omgevingsanalyst	
		In deze casus werd geconstateerd dat o.a. het crisiscentrum wel beschikt over communicatieverantwoordelijken maar dat deze niet, noch anderen de taak hebben om de diensten (en anderen) te informeren over de uitvoering van de genomen besluiten (Parlementaire onderzoekscommissie Dewael, 2016, p. 70).

7	Sociale media en rampenbestrijding	
7.1	Gebruik sociale media in het informatie-management	<p>Er werd bij deze incidenten zeer actief gebruik gemaakt van de sociale media. Het GSM netwerk raakte uiteindelijk overbelast. De reguliere pers maakte dankbaar gebruik van de gedeelde berichten en filmpjes die eerste beeld gaven over hetgeen er had plaatsgevonden.</p> <p>Toch bleek niet alle gedeelte informatie de waarheid te zijn. Er werden 6 foute berichten of beelden in de sociale media aangetroffen die niet op waarheid berusten. Zo bleken eerste beelden vanuit de hal van de luchthaven niet de feitelijke maar afkomstig van een aanslag in Rusland (Het Laatste Nieuws, België, 2016).</p> <p>Via de sociale media werd ook hulp aangeboden in de vorm oproepen tot bloeddonatie, steun aan het Rode Kruis en aanbod van overnachtingslocaties.</p>
7.2	Informatie verificatie	
7.3	coördinatie of sturing vanuit de media	

***Communicatie- en opvolgingsplatform:***

*Aanbeveling 171 "Ter ondersteuning van de beheerscel wordt een communicatie- en opvolgingsplatform ingesteld met als taak te zorgen voor 1. Rechtstreekse communicatie van alle genomen beslissingen aan de uitvoerende diensten en actoren; 2. De coördinatie van alle genomen beslissingen en van hun uitvoering; 3. De monitoring op de uitvoering; 4. Aanmaning van de betrokken diensten of actoren als uitvoering (deels) uitblijft. Het platform wordt bemenst door functionarissen van de disciplines 1,2 en 3.*

*(Parlementaire onderzoekscommissie Dewael, 2016, p. 72)*

## 8.10 Resumerend

In het casuonderzoek werd gezocht naar de antwoorden op de vraag:

*Welke behoeften uit de praktijk van rampenbestrijding en crisisbeheersing kunnen het informatiemanagement beïnvloeden?*

Uit de analyse van de drie gebeurtenissen kwamen de volgende behoeften naar voren:

- In de analyse van de casus Zaventum is de behoefte aan specifieke functionarissen die zich richten op het verzamelen en delen van de operationele informatie.
- In aanbeveling 168 van de Enquêtecommissie is opgenomen dat twee leden van de federale politie worden aangesteld om het logboek in de beheerscel van het Crisiscentrum bij te houden (Parlementaire onderzoekscommissie Dewael, 2016, p. 71). Helaas is er voor de CP-Ops geen versterking opgenomen.
- In de Nederlandse casussen zorgde de onervarenheid met het type incident voor druk op het informatiemanagement. Daarom kwam de robuuste uitvoering van het COPI informatiemanagement goed van pas in zowel de casus Amsterdam als de casus Zeeland.
- Er is in de praktijk behoefte aan liaisons die de gefragmenteerde coördinatieknooppunten kunnen verbinden. Bij de casus Amsterdam werden deze rollen ingevuld door medewerkers van het VUmc in de verbinding tussen het actiecentrum GHOR en de meldkamer ambulance en tussen het crisiscentrum VUmc en haar operationeel team. Bij de casus Zeeland konden nog beschikbare informatiemanagers de verbinding leggen met een opvangcentrum en een Loodspost. Er werden in de casus Zeeland het veld geen liaisons toegevoegd aan de beide motorkappen waardoor de informatie van deze coördinatiepunten het COPI slecht bereikte.
- LCMS blijkt te voldoen voor het delen van een situatiebeeld als dit goed is opgesteld. Voor de duiding van de informatie is er in beide Nederlandse casussen behoefte aan aanvullende mediums zoals de conference calls tussen de regionale meldkamers ambulance in de casus Amsterdam en de vaste telefoonlijn tussen de leider CoPI en Operationeel Leider in de casus Zeeland. Niet iedere crisispartner is aangesloten op LCMS en in de onderlinge aanpassing blijkt er ook behoefte te zijn aan andere verbindingsmiddelen: in alle drie de casussen wordt gebruik gemaakt van WhatsApp en Excel.

- In de beide Nederlandse casussen blijkt behoefte aan nadere duiding van specifieke begrippen in de opgestelde situatiebeelden: de status/ prioriteit van de lift in casus Amsterdam en de U-omleidingsroutes in casus Zeeland. In de afstemming tussen crisispartners kan hierdoor spraakverwarring ontstaan. Naast een betere duiding is er ook behoefte aan het signaleren en adresseren van dreigende onduidelijkheden.
- In de casus Amsterdam werden door de leden van het informatiemanagement in het COPI alle CRM vaardigheden aangesproken; in casus Zaventem was de conclusie van de Enquêtecommissie dat er op de informatie uitwisseling meer geoefend en getraind moet worden (Parlementaire onderzoekscommissie Dewael, 2016, p. 49)
- De 'escalatiebus' was een mooi voorbeeld van 'boundary work' in de verbinding met de verschillende crisispartners en tevens een duidelijke vorm van 'informatie ophalen'. In de casus Zeeland was, mede door de statische vorm van het incident, capaciteit beschikbaar. In voorkomende gevallen zou een oproep via de sociale media een optie kunnen zijn.
- De sociale media maakt in alle drie de casussen een vast deel uit van de incident gevolgbestrijding. De zelfsturing door dit medium is duidelijk zichtbaar. In casus Zaventem en Zeeland wordt via sociale media ook de hand gereikt aan de reguliere hulpverlening. In de casus Zeeland kon op deze behoefte worden aangesloten met ondersteuning van het Rode Kruis.



*'Fragmentatie' Bron: A.Aerts*

## 9 Voorlopige bevindingen: Het C.I.S. concept

Informatiemanagement in een ander perspectief

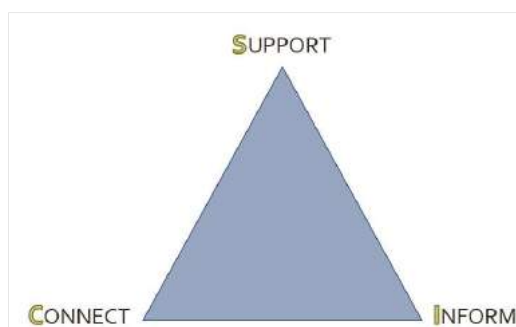
De onderzoeken van Dynes gaven al aan dat de Chaos, Command & Controle – doctrine was gebaseerd op onjuiste aannames als het gaat op de rampenbestrijding binnen het civiele domein (Dynes, 1994). Volgens Dynes zou de rampenbestrijding het probleemoplossend vermogen van de bestaande sociale omgeving moeten stimuleren in plaats van zich te richten op het overnemen van taken en bevoegdheden ter bestrijding van een chaos die zich in de praktijk niet voordoet.

De aanbevelingen van Dynes brachten ons een nieuwe doctrine: Continuïteit, Coördinatie en Coöperatie (Dynes, 1994) (Helsloot & Ruitenbergh, 2004).

Zweden heeft deze doctrine omarmd. De continuïteit is ingevuld door de verantwoordelijkheid voor de incident coördinatie te leggen bij wie dit ligt in de normale omstandigheden. De coöperatie is ingevuld met centrale ondersteuning op het gebied van de coördinatie en de bestrijding. Omdat de verantwoordelijkheid daarbij niet wordt gedeeld kan hier beter gesproken worden over ondersteuning dan coöperatie. Het gebrek aan een gezamenlijke verantwoordelijkheidsbesef blijkt in dit concept een zwakke schakel (Axelsson, 2016).

### 9.1 Het C.I.S. concept

In dit concept vinden de gevonden implicaties uit de literatuur studie en de gevonden behoeften uit de praktijkcasussen een plaats.



C.I.S. staat voor Connect, Inform and Support. Waarbij –Connect- en –Inform- rand voorwaardelijk zijn aan Support. Het is gericht op het informatiemanagement op een netcentrische wijze waarbij de beperkende ,centrale ‘Command’ doctrine wordt

losgelaten. Informatiemanagement is geen doel op zich maar stimuleert coördinatie en ondersteunt het besluitvormingsproces. Dat wordt hier niet losgelaten. Het concept laat de strakke koppeling los tussen operationele coördinatie en leiding. Met C.I.S. wordt de inrichting van het informatiemanagement behoefte gericht en daardoor flexibeler. De wetenschappelijke inzichten geven aan dat er bij een daadwerkelijke ramp niet (altijd) volgens een centrale commandostructuur gewerkt wordt maar (vooral) volgens een dynamische netwerkstructuur.

Het C.I.S. concept richt zich op de nieuwe genetwerkte samenleving, waarbij het elkaar informeren meer centraal staat en erkenning is voor elkaanders belangen en verantwoordelijkheden door de focus te verleggen van het overnemen van de leiding en de daarbij behorende bevoegdheden naar samenwerking en ondersteuning. In de volgende paragrafen worden de onderdelen toegelicht.

## 9.2 Connect

Het zoeken en vasthouden van de verbinding staat centraal. Dynes adviseerde al om deze verbindingen vooral aan te leggen in de preparatie fase. Maar ook in het incident is het verbinding zoeken de basis van een effectieve afstemming, samenwerking en coördinatie. Het bouwen en vooral onderhouden van een netwerk met partijen die in voorkomende geval een crisispartner kunnen zijn heeft een belangrijk 'cross-boundary'-functie (Politie - Eenheid Amsterdam- DRR Generieke Opsporing, 2017).

### **Connect:**

*Uit de samenvatting van de evaluatie van de inzet van hulpdiensten bij de terroristische aanslag op het Inland Regional Center in San Bernadino, Californië 2015:*

*“Gedurende de gehele evaluatie is het belang gebleken van werkrelaties in de regio die reeds vóór het incident waren ontstaan.*

*Daarbij was het vertrouwen in elkaar ontwikkeld door gedeelde operationele ervaringen, toewijding aan regionale trainingen en ontstane persoonlijke banden. Het is een natuurlijk proces dat vertrouwen samenwerking bevordert”.*

(Politie – Eenheid Amsterdam- DRR Generieke Opsporing, 2017)



De functionarissen binnen het informatiemanagement kennen de partners in het crisisveld en zij kennen hen. De kennis over de taken, verantwoordelijkheden, belangen en culturele aspecten worden op deze wijze bezit van het informatiemanagement. Een kenmerk hierbij is het gebruik van liaisons vanuit de coördinatiepunten naar de crisispartners. In de huidige inrichting en werkwijze moeten deze, als er al gebruik wordt gemaakt van liaisons, naar het centrale commando van de algemene hulpverleningsketen worden afgevaardigd.

### 9.3 Inform

'Inform' overstijgt het informeren van de omgeving. Het kent een extern en een internergerichte zijde. Extern gericht biedt het betrokkenen voldoende informatie om zelfredzaamheid of effectief handelen te bevorderen. Intern is het vormen van een netwerk van crisispartners en het onderhouden daarvan het belangrijkste speerpunt.

Het is het creëren van een omgeving waarin belangeloos en pretentieloos beschikbare informatie kan worden gedeeld zodat een crisispartner zijn/ haar rol kan spelen in de aanpak of support.

### 9.4 Support

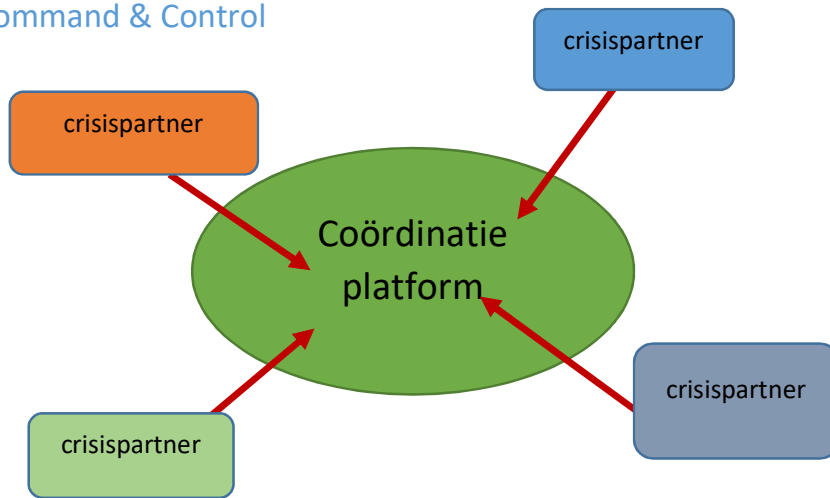
Support staat voor ondersteuning die niet is gericht op bevoegdheden maar op het verwezenlijken van gezamenlijke doelen. Crisispartners ondersteunen elkaar op divers wijzen daar waar een partner in handelingsverlegenheid komt of dreigt te komen. 'Boundary issues' zijn geslecht in de Connect fase.

Het support principe biedt meer dan de (Chaos) Command & Control doctrine de mogelijkheid om de crisisorganisatie aan te passen aan dat waar de situatie om vraagt. Ondersteuning wordt aangeboden, niet opgelegd en kan daardoor zeer flexibel zijn in haar coördinatie vormen.

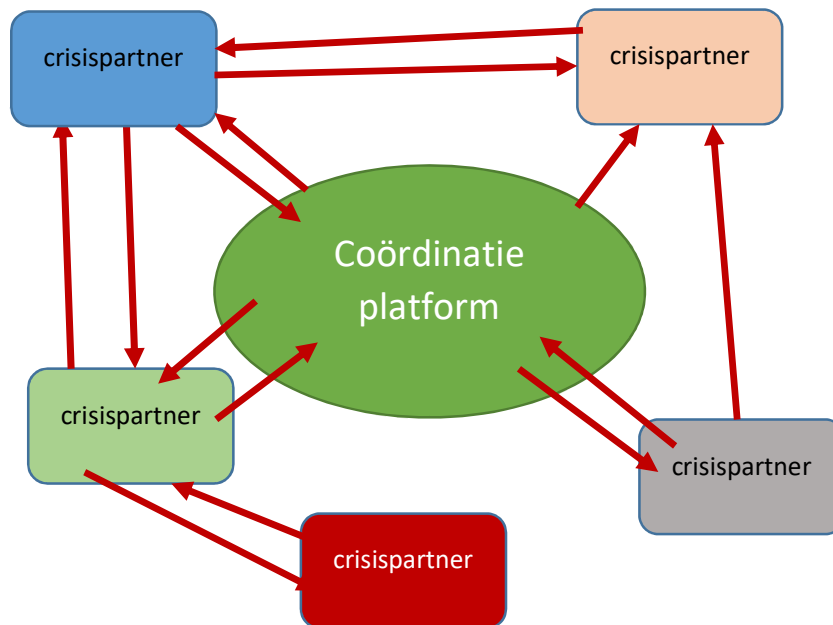
Het staat ook voor de onderlinge verbinding tussen de informatiemanagement capaciteit bij de Veiligheidsregio's en eventuele crisispartners als een tool om de slagkracht indien nodig te vergroten.

Het crisis- informatiemanagement kan hierin een veel grotere rol kunnen spelen dan binnen de huidige CCC doctrine. Denk hierbij aan het invulling van liaisonfuncties, het slechten van de autonomie paradox en ondersteuning aan emergent groups.

Command & Control



versus



Connect

In het volgende hoofdstuk zijn de voorlopige onderzoeksresultaten en het C.I.S. concept voorgelegd aan drie wetenschappers.

## 10 Consultatie fase

---

Ter aanvulling op de gegevens die zijn verzameld in de inventarisatiefase van het onderzoek en om inzicht te krijgen in de welke mate deze de werking en inrichting van het informatiemanagement kunnen beïnvloeden zijn drie wetenschappers geïnterviewd. De lijst van geïnterviewden en de transcripties zijn opgenomen in de bijlagen.

Een samenvatting uit deze interviews is weergegeven in de onderstaande matrix:

Een centraal Commando?	De spanning tussen Netcentrisch gerichte informatiemanagement en het huidige inrichting van het operationeel informatiemanagement wordt onderschreven. Met name bij incidenten waar vitale partners betrokken zijn is de overheid erg op zichzelf gefocust. De dwangmatigheid om gefragmenteerde crisisbestrijding te integreren is niet altijd de beste keuze. Om alleen informatiemanagement in een COPI te organiseren is ook een keuze. Er staat niets in de weg om daarnaast te werken met liaisons naar andere crisispartners.
Van minicrisis tot megacrisis	Het is de vraag of extra capaciteit aan informatimanagers het verschil maakt. Het zit hem soms ook in de kwaliteit van de functionaris. De wet geeft een minimale bezetting aan en dat mag dus meer zijn. Het is wel bijzonder dat hoewel het informatiemanagement in heel Nederland op nagenoeg dezelfde wijze functioneert, er sprake is van "coördination neglet". Samenwerking tussen regio's is wel groeiende zeker waar het grootschalige evenementen betreft.
Coördinatievormen in noodsituaties	De informatiemanager als 'boundary spanner' zou kunnen helpen om in een gefragmenteerde omgeving te kunnen samenwerken. De partijen doen dit niet uit zichzelf. Dit kan mogelijk ook de vele aannames die worden gedaan over de processen van de andere partijen, verminderen.  Het informatiemanagement speelt in de beginfase ook een rol in het in kaart brengen van het netwerk. Daar zijn we echter niet op ingericht. Dit zou gelijk op moeten gaan met het vormen van het situatiebeeld.

<p>Eén gezamenlijk beeld?</p>	<p>De autonomie paradox is soms verbazingwekkend. Om het breder beeld te kunnen zien heb je anderen nodig. Het totaalbeeld is niet zozeer nodig voor het COPI maar voor de functionarissen in het veld. Dit totaalbeeld is dan meer een 'shared understanding' dan een compleet beeld. Daarnaast is het beeld van hoe het crisisveld in elkaar zit net zo belangrijk als een situatiebeeld. Vaak zien we de belangen van andere partijen daardoor over het hoofd.</p>
<p>De culturele en teamaspecten van onderlinge aanpassing</p>	<p>Informatiemanagement is een vak. De functionarissen moeten een sparring partner kunnen zijn in de 'trading zone' en moet dus over de vereiste competenties beschikken. Als de informatiemanager de beeldvorming uit handen van de leider haalt heeft deze de ruimte om de culturele en gedragscomponenten te signaleren</p> <p>De vraag is of informatiemanagers (COPI) die allemaal moeten of kunnen weten. De functietaak moet een verbinding hebben met reguliere werkzaamheden wil je de taak onder tijdsdruk kunnen uitoefenen.</p>
<p>De burger als crisispartner?</p>	<p>Er kan meer gebruik worden gemaakt van de burgeractiviteiten. De politie is actiever in het betrekken van de burger dan de crisisorganisatie. Als je meer aansluit bij het netwerk karakter van de samenleving kun je daar veel meer uithalen. Het fenomeen Digital Humanitarians (DHN<sup>23</sup>) biedt hierin kansen.</p> <p>Er dient meer gebruik gemaakt te worden van de omgevingsanalyses die door crisiscommunicatie worden samengesteld. Een koppeling van deze taakorganisatie met het informatiemanagement zou de afstemming verbeteren mits men ervan bewust is dat het verschillende informatiestromen zijn die andere doelen dienen.</p> <p>Het burgerpotentieel dat beschikbaar is heeft wel andere belangen.</p>

<sup>23</sup> DHN = Digital Humanitarian Network. Een vrijwilligers organisatie met een organisch karakter dan via het uitpluizen van het sociale netwerk, de gegevens omzet in geografisch informatie.

	<p>Een openbaar CM systeem wordt nog gezien als een stap te ver. Er ontbreekt nog aan discipline om eerst na te denken over wat er in dit systeem wordt geplaatst en wat relevant is voor de ander. De samenleving kent ook meerdere doelgroepen die eigen taal, behoeftes en belangen kennen.</p>
Sociale media in de rampenbestrijding	<p>Sociale media is voortdurend in dialoog met elkaar. Je moet daar onderdeel van willen zijn en de taal van dit medium leren. Uit onderzoek blijkt dat je mensen niet kunt sturen. Je kunt wel achterhalen wat ze nodig hebben.</p> <p>Veel informatie uit de samenleving komt bij elkaar in de meldkamer. Maak de connectie tussen meldkamer en crisisorganisatie sterker. Niet alles gebeurt binnen sociale media. Het is slechts een beperkte vertegenwoordiging van de samenleving!</p>
C.I.S. concept	<p>Het model is feitelijk de pure vorm van netcentrisch werken. Het is een organisatie model maar tevens ook een communicatie model. Je kan dus tussen twee organisatie informatie uitwisselen als deze voor anderen niet relevant zijn en alleen als de uitkomsten van die interactie/ de besluiten delen. Informatiemanagement zou in dit model de smeerolie van de rampenbestrijding zijn.</p> <p>Door het coördinatieplatform in het 'Connect' plaatje uit het midden te halen wordt het nog duidelijker dat je in het concept elkaar in een incident opzoekt als daar behoefte aan is en niet omdat de klok of de leider COPI dit zegt.</p> <p>Het belangeloos informatie ter beschikking stellen sluit niet aan bij de werkelijkheid. Iedere crisispartner heeft een belang. Het is ook belangrijk om voor dat belang op te komen. De belangen kunnen botsen en daarvoor moet je afstemmen.</p>

## 10.1 Resumerend

De in de inventarisatie fase geadresseerde 7 invalshoeken die het informatiemanagement in Nederland kunnen beïnvloeden worden door alle geïnterviewde herkent en onderschreven. Het contact met leiding en Coördinatie moet echter niet uit het oog worden verloren. Het C.I.S. concept biedt volgens de geïnterviewde goede aanknopingspunten om de inrichting van het informatiemanagement in Nederland dynamischer vorm te geven. Dit met de kanttekening dat het model nader onderzoek verdient.



*Bron: Miniatuur Rotterdam (A.Aerts)*

## 11 Validatie fase

---

In deze fase zijn drie informatiemangers uit de praktijk geïnterviewd. De resultaten van de inventarisatie fase en ook het C.I.S. concept werden hen voorgelegd met het verzoek om vanuit de eigen kennis en ervaring een mening te geven over de praktische waarde van de oplossingsrichtingen. De lijst van geïnterviewden en de transcripties zijn opgenomen in de bijlagen.

Een samenvatting uit deze interviews is weggegeven in de onderstaande matrix:

Een centraal Commando?	<p>In multi-verband ben je de regisseur maar niet de inwinger van de informatie. Flexibiliteit zou de oplossing kunnen zijn; dat je informatiemangers of coördinatoren het veld in kunt sturen. Je krijgt een veel beter beeld als je liaisons inzet. Dit vindt al plaats bij evenementen.</p> <p>Het systeem is star maar het is beter dan geen systeem. De behoefte aan een liaison plaatsen bij een crisispartner is duidelijk aanwezig in meerdere voorbeelden.</p> <p>Hoewel defensie een hiërarchische structuur kent, zie je ook daar een verschuiving. Swarming is een nieuwe tactiek waarbij kleine eenheden zelfstandig het veld worden ingestuurd. Door onderling contact kunnen zij zich groeperen indien een grotere vijand zich aandient.</p>
Van minicrisis tot megacrisis	<p>Slagkracht is ook te organiseren door de politie informatie-cel RTIC op de meldkamer de CACO te laten ondersteunen. Het informatiemanagement ontbreekt het aan een backoffice. Dit zou meer slagkracht geven. Samenwerking met andere regio's zal nodig zijn als we informatiemedewerkers er op uit sturen om informatie op te halen. Het is nog geen automatisme om bijstand aan te vragen toch is daar bij grootschalige incidenten al gauw behoefte aan.</p>
Coördinatievormen in noodsituaties	<p>Het is een goede gedachte om mensen het veld insturen of naar de crisispartner sturen om informatie op te halen. Bij een grote stroomstoring lukt het toch niet om de netwerkbeheerder te pakken te krijgen omdat iedereen deze wil spreken. Een informatiemanager zou de verbindende rol kunnen spelen. De kracht van het informatiemanagement is dat we ons richten op</p>

	<p>het stromen van de informatie en niet op de inhoud. Daardoor kunnen we flexibel zijn maar doen we het helaas nog te weinig. Mogelijk kan een tool zoals Quicklog waarin de informatiestromen zichtbaar worden gemaakt voor alle aangesloten partijen de behoefte aan een informatiemanager in het veld invullen.</p> <p>Bij de NSS<sup>24</sup> hebben we een multidisciplinair informatie team gevormd met informatiemanager van alle betrokken partijen. Dat werkte toen heel goed.</p>
Eén gezamenlijk beeld?	<p>Bij een GRIP 1 situatie is er meer behoefte aan een situatiebeeld van de inzet dan een totaalbeeld. Bij grotere incidenten dient het totaalbeeld vooral het ROT en hoger. De autonomie paradox heb je ook binnen de hoofdstructuur. Er is altijd verschil in beelden tussen deze teams. Dat is met informatiemanagement niet op te lossen. Dat zit in de structuur.</p> <p>Het concept van meerdere informatiestromen; naast het situatiebeeld geïntegreerd met de commanders intent (besluiten) een ongefilterd beeld in een vorm van een doorlopend journaal wordt herkend. Ook is er behoefte aan een scherm / beeld waarin de uitgezette acties en verdiepingsvragen zichtbaar zijn. Een doorlopend journaal mag ook gestructureerd zijn op onderwerpen. Op het moment dat je informatie filtert, beïnvloed je ook de besluitvorming.</p> <p>Er is in de praktijk weinig causaal verband tussen beeld, oordeel en besluitvorming . In het totaalbeeld van LCMS staan ze onder elkaar maar er lijkt weinig verbinding in te zitten. Meerdere informatiestromen zoals aangegeven kunnen dit probleem mogelijk verhelpen.</p> <p>We zouden moeten komen tot een Twitter applicatie voor hulpverleners waarmee we online informatie kunnen delen.</p>
De culturele en teamaspecten van	<p>Uit oefeningen en uit de praktijk blijkt de meerwaarde van een assertieve informatiemanager die contact legt met andere</p>

<sup>24</sup> NSS = Nuclear Security Summit 2014



<p>onderlinge aanpassing</p>	<p>crisispartners. Naast een goed toegeruste IM-er moet de leiding aanvaarden dat de IM-er zich zo gedraagt.</p> <p>We richten ons teveel op de techniek dan de mens. Je moet elkaar leren kennen, naast elkaar zitten en zorgen dat er een grondslag is om informatie met elkaar te delen. Het is veel meer het menselijk aspect van vertrouwen, elkaar kunnen vinden.</p> <p>Binnen de defensie ben je voor dergelijke taken beter opgeleid. Je kunt namelijk is zeer verschillende omgevingen worden geplaatst en je daar moeten redden. Je hebt die vaardigheden dan echt nodig.</p>
<p>De burger als crisispartner?</p>	<p>Er moet zeker meer gebruik worden gemaakt van de burger als crisispartner. Dit werd met diverse voorbeelden gestaafd. Er zijn al de eerste initiatieven in Nederland zichtbaar zoals Rijmondveilig.nl.</p> <p>De afreken en verantwoord cultuur in Nederland belemmert het openbaar maken van crisis-sturingsinformatie. Dit is nog een te grote stap. Het afbreuk risico is te groot. Ook al zou je als hulpverlener geen schaamte moeten hebben om de informatie te delen. Het zou de bereidwilligheid van de bevolking vergroten om mee te helpen.</p> <p>We moeten ook meer onze eigen achterban, onze collega's meenemen in de berichtgeving als er een grootschalig incident heeft plaatsgevonden.</p>
<p>Sociale media in de rampenbestrijding</p>	<p>Binnen defensie wordt informatiemanagement en communicatie niet voldoende belangrijk gezien totdat het fout gaat.</p> <p>In meerdere regio's zijn ontwikkelingen gaande om actiever te participeren in het sociale media domein maar nog buiten de operatie.</p> <p>Je moet bij een crisis aansluiten op de kanalen die je al hebt. De politie investeert daar veel meer in dan de veiligheidsregio's. In de multi omgeving zou het goed zijn om crisiscommunicatie en</p>

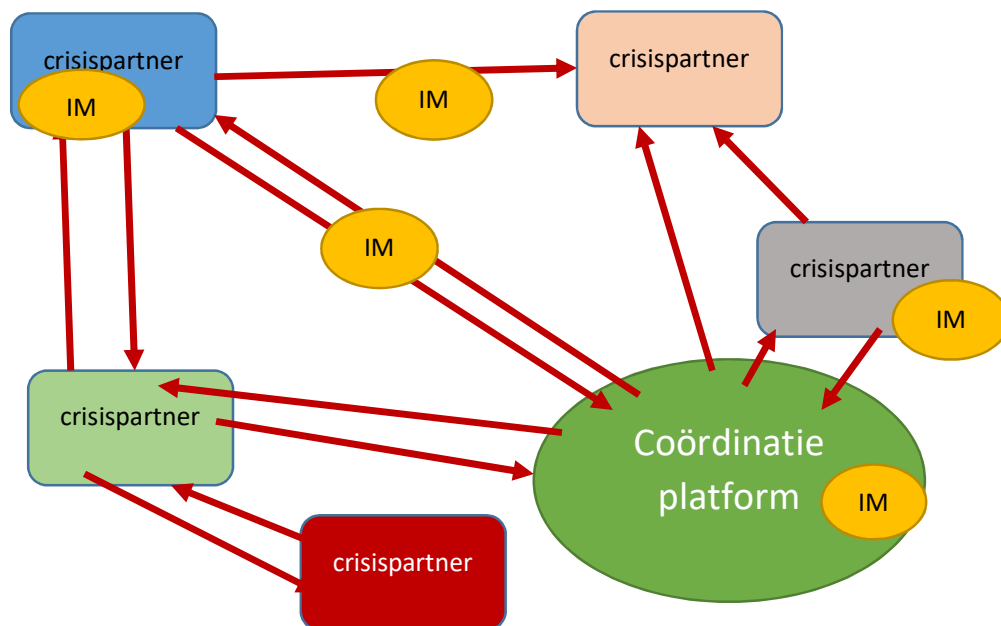
	<p>informatiemanagement dicht bij elkaar te brengen. Er worden vaak dezelfde bronnen bevraagd.</p>
C.I.S. concept	<p>Het concept wordt als logisch ervaren. Bij defensie, met name bij missies wordt al in de lijn van het concept gewerkt. Maar welk gekoppeld aan een duidelijke commandostructuur.</p> <p>Vanuit samenwerkingsverbanden zou meer slagkracht kunnen ontstaan. We spreken als informatiemanagers dezelfde taal en dat is in dan heel handig. Het is soort open-source achtig concept. Je moet dus een goed netwerk hebben en onderhouden.</p> <p>Het is feitelijk een nadere uitwerking van het netcentrische concept; zonder de beperking van de huidige structuur. Organisaties en veiligheidsregio's moeten dan wel goed nadenken wie ze als liaisons positioneren. Het vraagt wat van de mensen.</p> <p>Het concept is arbeidsintensief. Je zou ook een standaard kunnen bepalen waarop informatie kan worden gedeeld waardoor crisispartners op eenvoudige wijze hun informatie kunnen aanleveren.</p>

## 11.1 Resumerend

De besproken invalshoeken worden door alle geïnterviewde herkend. Een aantal voorgestelde ontwikkelrichtingen in de richting van het aansluiten van de burger als crisispartners en het betrekken van de sociale media in de rampenbestrijding worden in de praktijk al onderzocht.

Flexibiliteit van het informatiemanagement met name in de rol van liaisons wordt nu bij enkele evenementen al toegepast maar zou in de rampenbestrijding een plek moeten krijgen. Dat betekent extra capaciteit die in kwantiteit en kwaliteit niet altijd voorhanden is. Samenwerking vindt nog zelden plaats in de warme fase.

Het CIS -model moet tot uiting brengen dat het opstellen van het situatiebeeld nevenschikkend is aan de informatiedeling in het veld. Deze aanpassing zou er zo uit kunnen zien:



De beschreven kwaliteiten waarover informatiemanagers horen te beschikken wordt erkent. Het is daarbij wel van belang dat de informatiemanager niet op de stoel van de leidinggevende gaat zitten.

Een situatiebeeld in een Crisismanagement systeem alleen blijkt niet voldoende. Er is behoefte aan ongefilterde informatie zoals dit in een doorlopend journaal in de mono-omgeving vaak wordt vormgegeven. Ook zou het CM systeem de 'commanders intent', de

richtinggevende besluiten, gecombineerd met het situatiebeeld moeten weergeven. Er is ook behoefte aan overzicht over de uitgezette acties. Deze behoeften worden nu door naast geschikte systemen ingevuld.

Het C.I.S. concept wordt beoordeeld als een goede denkrichting. Het is logisch en ligt in het verlengde van het huidige concept van netcentrisch werken. De behoefte aan support is duidelijk aanwezig maar het is arbeidsintensief in het onderhouden van netwerken en in de praktijk bij het inzetten van informatiemanagers in het veld of het uitzetten van liaisons naar andere crisispartners.

Bij evenementen of andere grootschalige gebeurtenissen wordt in de preparatie fase het support- concept al feitelijk toegepast.

## 11.2 Afsluiting

Met de afsluiting van de consultatiefase eindigt het onderzoek. In de volgende hoofdstuk wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek ter discussie gesteld om daarna de hoofdvraag te beantwoorden in het hoofdstuk Conclusies en Aanbevelingen.

## 12 Discussie

---

De betrouwbaarheid van het onderzoek kent zijn beperkingen:

- De beschreven inrichting van België en Zweden zijn gebaseerd op officiële documentatie maar de duiding is gebaseerd op de persoonlijke bevinding en ervaring van één geïnterviewde vertegenwoordiger van dat land. Het onderzoeksresultaat moet ook in die hoedanigheid worden beschouwd.
- Het casusonderzoek is gebaseerd op de informatie die door de veiligheidsregio's ter beschikking werd gesteld of via de vermelde open bronnen kon worden verkregen. Andere informatie over deze casussen kunnen het resultaat van het onderzoek en de daaruit gedestilleerde conclusie en aanbevelingen beïnvloeden.
- Hoewel de geïnterviewde wetenschappers allen actief zijn in het veld van de rampenbestrijding en crisisbeheersing en hierover regelmatig publiceren zijn slechts 3 van hen bevraagd. Het veld van wetenschappers op dit vakgebied is groter dan dat en er zullen vast andere meningen op na worden gehouden.
- Zoals al gesteld in hoofdstuk 5 is het aantal grootschalige incidenten zeer gering en daarmee ook de ervaring van de ervaringsdeskundigen. Zij zijn echter allen fulltime in het informatiemanagement werkzaam en actief in diverse netwerken waardoor hun mening als een redelijke afspiegeling van het Nederlands informatiemanagement mag worden gezien.
- Het informatiemanagement in de hoofdstructuur is een keten van de CACO tot het bestuurlijk overleg in een beleidsteam. Door de afbakening van het onderzoek wordt slechts een klein deel van deze keten beschouwd. Dit kan de inzichten en de resultaten beïnvloeden.
- De onderzoeker is al meer dan 11 jaar in het domein van multidisciplinair crisisinformatiemanagement werkzaam waardoor de resultaten kunnen worden gekleurd door deze eigen ervaringen.

De conclusies en aanbevelingen in het volgende hoofdstuk moeten daarom met in achtname van de bovengenoemde beperkingen worden beschouwd.

## 13 Conclusies en aanbevelingen

---

Het onderzoek is gestart met de vraag:

*In hoeverre sluit het huidige concept van het operationele informatiemanagement in de rampenbestrijding en crisisbeheersing in Nederland, aan bij de ontwikkelingen, behoeften in de praktijk en de huidige wetenschappelijke inzichten?*

In het onderzoek zijn 7 invalshoeken gedefinieerd die in meer of mindere mate zorgen voor spanning tussen de huidige inrichting van het operationele informatiemanagement, de wetenschappelijke inzichten en de behoeften uit de praktijk. Het onderzoek in België samen met de casus Zaventum heeft aangetoond dat deze spanningen zijn te prefereren boven de afwezigheid van specifieke functionarissen belast met dit informatiemanagement.

Vanuit de eerste onderzoeksresultaten is een verbindende concept ontwikkeld dat zal wetenschappers en ervaringsdeskundigen is voorgelegd. Dit C.I.S. concept pretendeert geen antwoord te zijn op de CCC-doctrine. Uit het onderzoek blijkt dat wordt gezien als een goede doorontwikkeling richting van het netcentrische concept en dat het aansluit op de genetwerkte samenleving.

Het concept verdient nader onderzoek of het organisatorisch model, voor wat betreft de invulling van het operationeel informatiemanagement, de geconstateerde behoeften kan invullen.

Duidelijk is uit het onderzoek naar voren gekomen dat het C.I.S. concept meer capaciteit vraagt dan de huidige inrichting. De capaciteit van het informatiemanagement in Nederland is echter groter dan wordt verondersteld en kan door samenwerking beter worden benut.

Dit leidt tot de volgende aanbevelingen:

- Stimuleer de onderlinge samenwerking en uitwisseling met en van informatiemanagers en coördinatoren tussen de veiligheidsregio's.
- Geef het informatiemanagement in de eerste fase van het incident voldoende slagkracht op de meldkamer, in het veld en het COPI.
- Gebruik deze slagkracht voor het verbinden van de gefragmenteerde hulpverlening in het veld.

- Maar gebruik van informatiemanagement liaisons voor de aansluiting van crisispartners op de hoofdstructuur, zeker in die gevallen wanneer een crisispartner een eigen verantwoordelijk kent zoals de functionele keten;
- Kies voor de invulling van de taak van informatiemanager het juiste niveau en biedt de hen de ruimte om bekwaam te blijven en een netwerk op te bouwen met potentiële crisispartners.
- De burger is een crisispartner en moet een plaats en rol krijgen in het informatiemanagement. Daarbij hoort een meer permanente koppeling met sociale media;
- Stel nader onderzoek in naar de praktisch toepassing van het CIS concept.



Bron: [www.truckstar.nl](http://www.truckstar.nl)





## 14 Bibliografie

---

- As van, N. (. (2012). *Sociale media bij noodsituaties: Gaan sociale media over vijf jaar 1-1-2 vervangen?* Houten: VDMMP.
- Axelsson, H. (2016, augustus 15). Senior beleidsmedewerker bij de MSB Zweden. (A. Aerts, Interviewer)
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Goede, M. d., Peters, V., & Velden, T. v. (2013). *Basisboek Kwalitatief onderzoek*. Groningen/ Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, P., Goede, M. d., & Theunissen, J. (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff.
- Bijlsma, T. (2015). *Crew Resource Management. Veilig en effectief samenwerken in teams*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Boeij, H., 't Hart, H., & Hox (red), J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom-Lemma uitgevers.
- Boersma, K., Comfort, L., Groenendaal, J., & Wolbers, J. (2014, maart). Incident Command Systems: A Dynamic Tension among Goals, Rules en Practice. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 22(1), 1-4. doi:10.1111/1468-5973.12042
- Boin, A., & 'T Hart, P. (2010). Organisation for Effective Emergency Management: Lessons from REsearch. *Australian Journal of Public Administration*, 69(4), 357-371. doi:10.1111/j.1467-8500.2010.00694.x
- Bos, J., & E., V. (2015, april). *evaluatie Kettingbotsing.pdf*. Opgeroepen op september 20, 2017, van [www.zeelandveilig.nl](http://www.zeelandveilig.nl):  
<http://www.zeelandveilig.nl/sites/default/files/uploads/Ia.%20Evaluatie%20Kettingbotsing.pdf>
- Bruijn, J. A., & Heuvelhof, E. T. (2007). *Management in netwerken: over veranderen in een multi-actorcontext*. Den Haag: LEMMA..
- Buul, K. v., & Treurniet, W. (2015). *De staat van netcentrisch werken - Update 2015*. Den Haag: TNO.
- Buul-Besseling, K. (. , & Treurniet, W. (. (2011). *Samen door de crisis, TNO projecten op het gebied van netcentrisch werken in crisisbeheersing*. Den Haag: De Swart.
- Cleemput, A. (2016, december 23). (A. Aerts, Interviewer) *continuïteit van de samenleving*. (2016, maart 28). Opgehaald van [www.strategische-agenda.nl](http://www.strategische-agenda.nl): <http://www.strategische-agenda.nl/project/continuïteit-van-de-samenleving/>
- Dant, A., & Richards, J. (2017, 2 26). *The Guardian*. Opgehaald van Behind the rumours: how we built our Twitter riots interactive:  
[www.theguardian.com/news/datablog/2011/dec/08/twitter-riots-interactive](http://www.theguardian.com/news/datablog/2011/dec/08/twitter-riots-interactive)
- De Koning, D. (2011). Multidisciplinair Samenwerken bij calamiteiten en incidenten, TNO projecten op het gebied van netcentrisch werken in crisisbeheersing. In K. (. Van Buul-Besseling, & W. (Treurniet, *Samen door de crisis!* (pp. 24-25). Den Haag: De Swart.
- Definitie-besluitvaardigheid*. (2011, 11 27). Opgehaald van [Competentiesvoorbeelden.nl](http://www.competentiesvoorbeelden.nl):  
<http://www.competentiesvoorbeelden.nl/2011/11/27/definitie-besluitvaardigheid>
- Duin van, M. (2011). Sociale media en crisisbeheersing. In G. Snel, & P. (. Tops, *Een wereld te winnen.....; Sociale media en de politie, een eerste verkenning* (pp. 59-78). Apeldoorn: Politieacademie.

- Duin, M. v. (2011). *Veerkrachtige crisisbeheersing: nuchter over het bijzondere*. Arnhem: Politieacademie en Nederlands Instituut Fysieke Veiligheid (IFV).
- Duin, M. v., & Wijkhuijs, V. (2015). *De flexibiliteit van GRIP, een onderzoek naar de mogelijkheden om de procedure flexibeler toe te passen*. Arnhem: IFV.
- Dynes, R. R. (1994, augustus). Community Emergency Planning: False Assumptions and Inappropriate Analogies. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 12(2), 141-158. Opgeroepen op juli 1, 2016, van <http://www.ijmed.org/articles/430/download/>
- Fischer, H. (2003). The Sociology of Disaster: Definitions, Research Questions, & Measurements. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 21(1), 91-107.
- Fischer, H. (2008). *Response to Disaster: Fact versus Fiction and Its Perpetuation* (Third Edition ed.). Maryland: University Press of America.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in Organisations: Facts, Fictions, and Fantasies*. Oxford: Oxford University Press.
- Groenewegen-ter Morsche, K., & N., O. (2010). *Burgers bij de bestrijding van rampen: betrokken, beschikbaar, bekwaam. Een onderzoek naar praktijkervaringen met burgerparticipatie bij 10 rampen en incidenten in Nederland*. Arnhem: IFV.
- Helsloot, I. (2012). *Veiligheid als (bij)product*. Nijmegen: Press Nijmegen.
- Helsloot, I., & Ruitenbergh, A. (2004). Citizen Response to Disasters: a Survey of Literature and Some Practical Implications. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 12(3), 98 -111.
- Helsloot, I., & Van 't Padje, B. (2010). Zelfredzaamheid bij crisis in de fysieke veiligheid. In I. Helsloot, & V. ' (red), *Zelfredzaamheid. Concepten, thema's en voorbeelden nader beschouwd* (pp. 23-54). Den Haag: Boom Juridische uitgever.
- Helsloot, I., Boin, A., Jacobs, B., & L.K., C. (2012). *Mega-Crisis, Understanding the Prospects, Nature, Characteristics and Effects of Cataclysmic Events*. Illinois: Charles C. Thomas Publishers LTD.
- Helsloot, I., Melick van, G., & Os van, N. (2015). Sociale media en crisis: tips voor overheden en burgers. *Magazine nationale veiligheid en crisisbeheersing*, 2015(3), pp. 60-61.
- Helsloot, I., Vries de, D., Groenendaal, J., & e.a. (2017, 2 28). <http://www.cosmic-project.eu/sites/default/files/>. Opgehaald van Cosmic project EU: [http://www.cosmic-project.eu/sites/default/files/Deliverables\\_D6.1.2\\_and\\_D6.2.2\\_Final\\_Guidelines\\_April\\_2015.pdf](http://www.cosmic-project.eu/sites/default/files/Deliverables_D6.1.2_and_D6.2.2_Final_Guidelines_April_2015.pdf)
- Het Laatste Nieuws, België. (2016, maart 22). *opgelet deze foute berichten circuleren op het internet na de aanslagen*. Opgeroepen op oktober 3, 2017, van [www.hln.be: <https://www.hln.be/nieuws/opgelet-deze-foute-berichten-circuleren-op-het-internet-na-de-aanslagen~ad935941/>](http://www.hln.be/nieuws/opgelet-deze-foute-berichten-circuleren-op-het-internet-na-de-aanslagen~ad935941/)
- Hoekstra, R., Berlijn, D., Ridder de, J., Smits, H., & De Vries, J. (2013, september 18). *13.rapport evaluatiecommissie hoekstra*. Opgehaald van [www.nctv.nl](http://www.nctv.nl): [https://www.nctv.nl/binaries/13.rapport-evaluatiecommissie-hoeksta\\_tcm31-32331.pdf](https://www.nctv.nl/binaries/13.rapport-evaluatiecommissie-hoeksta_tcm31-32331.pdf)
- Hoekstra, R., Berlijn, D., Ridder de, J., Smits, H., & Vries de, J. (2013, september 18). *13.rapport evaluatiecommissie hoekstra*. Opgehaald van [www.nctv.nl](http://www.nctv.nl): [https://www.nctv.nl/binaries/13.rapport-evaluatiecommissie-hoeksta\\_tcm31-32331.pdf](https://www.nctv.nl/binaries/13.rapport-evaluatiecommissie-hoeksta_tcm31-32331.pdf)
- IFV. (2013). *Bestuurlijke Netwerkkarta Crisisbeheersing*. Arnhem: IFV.

- IFV. (2013). *Kennisplein/netcentrisch-werken/publicaties/factsheet-groeimodel*. Opgeroepen op maart 25, 2017, van <http://www.ifv/kennisplein/netcentrisch-werken/publicaties/factsheet-groeimodel#>.
- IFV. (2015, juli 6). Referentiekader Netcentrische Crisisbeheersing 2015. Arnhem: IFV.
- IFV. (2016, maart 28). *dossier Netcentrischwerken*. Opgehaald van Infopuntveiligheid: <http://www.infopuntveiligheid.nl/Dossier/4/netcentrisch-werken.html>
- IFV. (2016, september 15). *IFV factsheet aansluiting Crisispartners*. Opgehaald van [www.ifv.nl](http://www.ifv.nl): <https://www.ifv.nl/adviesennovatie/Documents/20160915-IFV-factsheet-aansluiten-crisispartners.pdf>
- Incident & Crisis Management system*. (2016, november 29). Opgehaald van [icmsystem.be](http://icmsystem.be): <http://icmsystem.be/dutch/index.html>
- Infopunt Veiligheid-IFV. (2012, januari). *Kennisplein/Documenten*. Opgeroepen op mei 1, 2017, van [www.ifv.nl](http://www.ifv.nl): <http://www.ifv.nl/kennisplein/Documents/kp-bestaurlijke-crisis-def.pdf>
- Inspectie Veiligheid en Justitie. (2014). *Evaluatie GRIP-3 incident Mosterdgas Ede*. Den Haag: Ministerie van Veiligheid en Justitie.
- Inspectie Veiligheid en Justitie. (2016). *Staat van de rampenbestrijding 2016, regiobeeld 5 Veiligheidsregio Twente*. Den Haag: Ministerie van Veiligheid en Justitie.
- Inspectie Veiligheid en Justitie. (2016). *Stroomstoring Noord-Holland 27 maart 2015*. Den Haag: Ministerie van Veiligheid en Justitie - Ministerie van Economische Zaken.
- Instituut Fysieke Veiligheid in samenwerking met de veiligheidsregio's. (2015). *Referentiekader Netcentrische Crisisbeheersing 2015*. Arnhem: IFV.
- Johannink, R., Rensen, J., & Hoogveld, M. (. (2014). *Sociale media veranderen het veiligheidsdomein*. Arnhem: IFV i.s.m. adviesbureau VDMMP.
- Kerstholt, J., Van de Ven, J., Van Rijk, R., & Hijlkema, S. (2015, 34-35). Helpende burgers: wegsturen of niet? *Magazine nationale veiligheid en crisisbeheersing*, 2015(4).
- Kieft, M. (2011). *Handout Delphi onderzoek*. Opgeroepen op augustus 23, 2016, van [www.samemspraakadvies.nl](http://www.samemspraakadvies.nl): <http://www.samenspraakadvies.nl/publicaties/Handout%20delphi%20onderzoek.pdf>
- landelijk project Netcentrisch Werken. (2013). *Netcentrisch Werken: nu en in de toekomst*. Den Haag: Ando.
- Majchrzak, A., Jarvenpaa, S., & Hollingshead, A. (2007). Coordinating Expertise Among Emergent Groups Responding to Disasters. *Organization Science*, 18(1), 147-161.
- Marynissen, H., & Vercaempst, F. (2007, 4). U bent gewaarschuwd! Of hoe alarmeren in geval van calamiteit. *Ad Rem, tijdschrift van de orde van Vlaamse balies*, pp. 9-11.
- Minister van Binnenlandse Zaken (B). (2006, maart 15). Koninklijk besluit van 16 februari 2006. *Koninklijk besluit betreffende de nood- en interventiepannen, 2006(15.03.2006), 2*. Brussel, België: Belgisch Staatsblad.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken. (1996). *Integrale veiligheidsrapportage 1996: Achtergrondstudie risicobewustzijn van de bevolking*. Den Haag.
- Mintzberg, H. (1992). *Organisatiestructuren*. Schoonhoven: Academic Service.
- Morrison, J., Kelly, R., Moore, R., Hutchins, S., Cannon-Bowers, J. (. & Salas, E. (. (1998). Implications of Decision Making Research for Decision Support and Displays. In A. P. Assosiation, *Making decisions under stress: Implications for individual and teamtraining* (pp. 375-406). Washington D.C.: PsyBooks. doi:10.1037/ 10278-15
- MSB zwenen. (2010, januari 15). *Coordination support during a disaster of serious crisis.pdf*. Opgeroepen op juni 9, 2017, van [msb.se](http://www.msb.se):

- [https://www.msb.se/Upload/English/About\\_MSB\\_fact/Coordination%20support%20during%20a%20disaster%20or%20serious%20crisis.pdf.pdf](https://www.msb.se/Upload/English/About_MSB_fact/Coordination%20support%20during%20a%20disaster%20or%20serious%20crisis.pdf.pdf)
- MSB Zweden. (2010, januari 15). *Emergency response management.pdf*. Opgeroepen op juni 9, 2017, van msb.se:  
[https://www.msb.se/Upload/English/About\\_MSB\\_fact/Emergency%20response%20management.pdf](https://www.msb.se/Upload/English/About_MSB_fact/Emergency%20response%20management.pdf)
- MSB Zweden. (2014, september 1). *About MSB*. Opgeroepen op juni 9, 2017, van msb.se:  
<https://www.msb.se/en/About-MSB/>
- MSB Zweden. (2015, november 2). *Crisis-management in Sweden*. Opgeroepen op juni 9, 2017, van msb.se/en/About-MSB: <https://www.msb.se/en/About-MSB/Crisis-Management-in-Sweden/>
- Nieuwsblad. (2016, maart 22). *Overzicht. Wat weten we over de aanslagen in Brussel*. Opgeroepen op oktober 5, 2017, van Nieuwsblad.be:  
[http://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20160322\\_02196361](http://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20160322_02196361)
- Nieuwsbrief Netcentrisch Werken -mei. (2016, mei). Instituut Fysieke Veiligheid (IFV).
- Norh East Sensory Services, Aberdeen UK. (2017). *Support for older people*. Opgeroepen op oktober 8, 2017, van North East Sensory Services:  
<https://www.nesensoryservices.org/services-we-offer/support-for-older-people>
- Okhuysen, G., & Bechky, B. (2009). Coordination in Organizations: An Intergrative Perspective. *The Academy of Management Annals*, 2009(3 (1)), 463-502.
- Olsthoorn, A., & Van der Velden, J. (2002). *Elementaire communicatie*. Zutphen: ThiemeMeulenhof.
- Padje van 't, B., & Groenendaal, J. (2012, november 27). *Managen van zelfsturing bij crisisbeheersing: Zelforganisatie belangrijk bij crisisbeheersing en rampenbestrijding*. Opgeroepen op februari 28, 2017, van Managementsite.nl:  
<https://www.managementsite.nl/zelfsturing-crisisbeheersing>
- Parlementaire onderzoeksc commissie Dewael. (2016). *Parlementair onderzoek aanslagen Brussel, tussentijds en voorlopig verlag over het onderdeel 'hulpverlening'*. Brussel: Overheid België.
- Perry, R. (1985). *Comprehensive Emergency Management: Evacuating Threatened Populations*. Greenwich: CT: JAI Press.
- Peteghem, D., & Caudron, J. (2011, augustus 19). *Hoe het pukkelpop drama de echte kracht toont van sociale media*. Opgeroepen op oktober 22, 2017, van Frankwatching: <https://www.frankwatching.com/archive/2011/08/19/hoe-het-pukkelpop-drama-de-echte-kracht-toont-van-sociale-media/>
- Politie - Eenheid Amsterdam- DRR Generieke Opsporing. (2017). *Kalmte in chaos*. Amsterdam: politie -Eenheid Amsterdam.
- Politieacademie. (2013). *Reader Mentale kracht 2.0 versie 1.01*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Projectteam RCP. (2009). *Referentiekader Regionaal Crisisplan 2009*. Apeldoorn: Drukmotief bv.
- Quarantelli, E. (1999). *The Sociology of Panic*, Disaster Research Center. University of Delaware.
- Schneeweis, C. (2003). Distributed Decision Making - a unified approach. *European Journal of Operational Research*(150), 237-252.
- Scholtens, A. (2007). *Samenwerking in crisisbeheersing: Overschat en onderschat*. Arnhem: Academie voor crisisbeheersing, NIFV.
- Scholtens, A., Helsloot, I., Hagen, R., Beerens, R., Martens, S., & Stalenhoef-Willemsen, E. (2008). *Stroomuitval in de Bommeler- en Tielerwaard in december 2007*. Amsterdam: Drukkerij Roos en Roos.

- Scholtens, A., Jorritsma, J., & Helsloot, I. (2014, March Volume 22, number 1). On the Need for a Paradigm Shift in the Dutch Command and Information System for the Acute Phase of Disasters. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, pp. 39-51.
- Schuilenburg, M., & Van der Wagen, W. (2011). Samenwerking in de criminaliteitsbestrijding. *Tijdschrift voor de Veiligheid*, 10- 25.
- Stam, G. (2017, februari 14). *Inform-connect-and-support*. Opgeroepen op oktober 8, 2017, van [www.quistor.com](http://www.quistor.com): <https://www.quistor.com/inform-connect-and-support/>
- Treurniet, W. (2014, juli 11). Een passende rol voor ROT en CoPI: omgaan met complexiteit. *wt20140326-01*. Den Haag, Nederland: TNO, Integrale Veiligheid.
- Van Buul-Besseling, K., Treurniet, W., & Van den Brink, P. (2016). *Eindrapportage Staat van Netcentrische Werken, update 2016*. Arnhem: IFV.
- Van der Vleuten, O. (2015, september). *Als ingedeukte colablikjes in de mist: reconstructie van een rampdag*. Opgeroepen op september 19, 2017, van <http://www.AD.nl/binnenland:ad.nl/binnenland/als-ingedeukte-colablikjes-in-de-mist-reconstructie-van-een-rampdag~a8a5f134>
- van Hoorn, J., & Zuidijk, H. (2015). Een witte muur. Kettingbotsing in dichte mist op de A58. In M. (. van Duin, & V. (. Wijkhuis, *Lessen uit crisis en mini-crisis 2014* (pp. 233-249). Den Haag: Boom bestuurskunde.
- Veiligheidsberaad. (2014). *Bevolkingszorg op orde 2.0: Eigentijdse bevolkingszorg, volgens afspraak*. Den Haag: Veiligheidsberaad.
- Veiligheidsregio Amsterdam-Amstelland. (2015). *LCMS- 13-AA, Gesprongen waterleiding bij VOmC*. Amsterdam.
- Veiligheidsregio Brabant-Zuidoost. (2014). *Handboek grensoverschrijdende samenwerking*. Veiligheidsregio Brabant-Zuidoost.
- Veiligheidsregio IJsselland. (2011, december 21). [www.deventer.begroting-2017.nl](http://www.deventer.begroting-2017.nl). Opgehaald van Crisisplan Veiligheidsregio IJsselland 2012-2015: [http://deventer.begroting-2017.nl/assets/pdf/pg02/Crisisplan\\_Veiligheidsregio\\_IJsselland\\_2012\\_2015\\_versie\\_1%200\\_2212111.pdf](http://deventer.begroting-2017.nl/assets/pdf/pg02/Crisisplan_Veiligheidsregio_IJsselland_2012_2015_versie_1%200_2212111.pdf)
- Veiligheidsregio Zeeland, Crisisbeheersing. (2015). *Handboek operationele informatievoorziening bij grootschalige incidenten en evenementen versie 1.2*. Middelburg: Veiligheidsregio Zeeland.
- Wikipedia. (2017, februari 11). Opgeroepen op maart 7, 2017, van Boundarywork: <https://en.wikipedia.org/wiki/Boundary-work>
- Wit, J. d. (2017, november 1). (A. Aerts, Interviewer) telefonisch.
- Wolbers, J. (2016, maart 27). *Drawing the line: cross-boundary coordination processes in emergency management*. Ridderkerk: Ridderprint BV. Opgehaald van [jeroenwolbers.com](http://jeroenwolbers.com): <http://jeroenwolbers.com/2015/12/15/download-my-phd-dissertation-drawing-the-line/>
- Wolbers, J., & Boersma, K. (2013). The Common Operational Picture als Collective Sensemaking. *Journal of Contingencies and Crisismanagement*, 21(4), 186-199. doi:10.1111/1468-5973.12027
- Wolbers, J., Boersma, K., & Heer, j. d. (2012). *Netcentrisch Werken in ontwikkeling*. Amsterdam: VU Amsterdam-TNO.
- Zweden, M. (2017, mei 5). *Lessons-learned*. Opgeroepen op maart 8, 2017, van <https://www.msb.se/en/OpsPreparedness/Lessons-learned>



## 15 Bijlagen overzicht

---

1.	Bijlage Plan van aanpak.....	3
2.	Bijlage: Afwijkingen van het onderzoeksvoorstel.....	25
3.	Bijlage: Hoofdstructuur van de rampenbestrijding in Nederland.....	27
4.	Bijlage: Hoofdstructuur van de rampenbestrijding in België.....	35
5.	Bijlage: Hoofdstructuur van de rampenbestrijding in Zweden.....	41
6.	Bijlage: Functie calamiteitencoördinator meldkamer.....	45
7.	Bijlage: Functie informatiemanager commando plaats incident.....	49
8.	Bijlage: Functie voorlichtingsfunctionaris commando plaats incident.....	51
9.	Bijlage: overzicht Rampbestrijdingsprocessen.....	55
10.	Bijlage: Werkwijze Informatiemanagement (Besluit veiligheidsregio's)....	57
11.	Bijlage: Lijst geïnterviewden.....	59
12.	Bijlage: interview van A. v. Cleemput.....	61
13.	Bijlage: interview H. Axelsson.....	69
14.	Bijlage: crisisboodschap Zweden.....	73
15.	Bijlage: Analyse casus Amsterdam.....	75
16.	Bijlage: Analyse casus Zeeland.....	83
17.	Bijlage: Analyse casus Zaventem.....	91
19.	Bijlage: interview presentatie.....	99
20.	Bijlage: interview met F.K. Boersma.....	105
21.	Bijlage: interview met A. Scholtens.....	115
22.	Bijlage: interview met W. Treurniet.....	129
23.	Bijlage: interview met Van Borkulo.....	141
24.	Bijlage: interview met S. v.d. Hulle.....	153
25.	Bijlage: interview met R.J. Sanders.....	167





## 1. Bijlage Plan van aanpak

# Plan van aanpak onderzoek Masterthesis MCPM

Een verkennend onderzoek naar de ontwikkeling in en om  
informatiemanagement in de eerste fase van een grootschalig incident.



<b>Master of Crisis and Public Order Management</b> Gezamenlijke leergang Politieacademie (PA) en Instituut Fysieke Veiligheid (IFV) Leergang MCPM 5 (2015-2016)		
	<b>Student</b>	<b>Thesisbegeleider</b>
<b>Naam</b>	Anton Aerts	Prof. dr. Ira Helsloot
<b>Adres</b>	Parnassiasingel 2	Dashorsterweg 1
<b>Postcode en plaats</b>	5709 PT Helmond	3927 CN Renswoude
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:antonaerts@vrbzo.nl">antonaerts@vrbzo.nl</a>	<a href="mailto:i.helsloot@crisislab.nl">i.helsloot@crisislab.nl</a>
<b>Telefoonnummer</b>	06 29 00 74 64	06 51 18 86 27
<b>Intakedatum</b>		-
<b>Studentnummer</b>	102507	-

## Inhoudsopgave

Onderzoeksonderwerp.....	3
Toelichting onderwerp.....	3
Probleemstelling.....	5
Doelstelling van het onderzoek.....	5
Centrale vraag:.....	5
Deelvragen:.....	6
Afbakening.....	6
Onderzoeksopzet.....	6
Onderzoekstrategie:.....	7
Inventarisatie fase.....	8
Consultatie fase.....	10
Validatie fase.....	11
Betrouwbaarheid en geldigheid.....	11
Maatschappelijke relevantie.....	12
Theoretische achtergrond.....	13
Organisatie.....	14
De mens.....	15
Techniek.....	16
Planning en middelen.....	17
Middelen:.....	17
Risico's.....	18
Literatuuroverzicht.....	20

## Onderzoeksonderwerp

### Toelichting onderwerp

Bij grootschalige incidenten zoals een ramp of crisis is er per definitie sprake van chaos, onrust en ontredde. Mensen zijn plotseling uit hun normale routine gehaald; er is onduidelijkheid over wat er is gebeurd; er zijn slachtoffers en er is schade, er is te weinig van alles om meteen adequaat hulp te verlenen en er zijn veel partijen en belangen betrokken. Niet de meest ideale omgeving voor een optimale informatievoorziening van de bevolking, de hulpverleningsdiensten en de bestuurlijke keten. De informatievoorziening bij grootschalige incidenten staat daarom altijd onder druk. In veel evaluaties van rampen wordt het verbeteren van de informatievoorziening dan ook als speerpunt benoemd.

Een belangrijk kenmerk van een grootschalig incident dat maakt dat de veiligheidsregio's een coördinerende rol krijgen in de bestrijding<sup>25</sup> is dat er gecoördineerd moet worden samengewerkt door diensten of organisaties van verschillende disciplines. Deze coördinatie vindt plaats binnen de 'hoofdstructuur van de rampenbestrijding'.

Volgens artikel 2.1.1 van het Besluit Veiligheidsregio's bestaat de hoofdstructuur van de rampenbestrijding en crisisbeheersing in Nederland uit: de meldkamer, een of meer commando's plaats incident (CoPI), een of meer teams bevolkingszorg, een regionaal operationeel team (ROT) en een gemeentelijk beleidsteam of, bij een bovenlokale ramp of crisis, een regionaal beleidsteam (GBT of RBT).

Zoals in iedere coördinatie- of commandostructuur wordt de besluitvorming gevoed door informatie. De informatiedeling binnen de Nederlandse crisisstructuur vindt beoogd plaats op netcentrische wijze. De filosofie achter deze netcentrische informatiedeling is dat crisispartners op alle betrokken niveaus gelijktijdig toegang hebben tot de meest actuele informatie over het incident (landelijk project Netcentrisch Werken., 2013).

Deze wijze van informatiedeling is formeel binnen het informatiemanagement van de crisisstructuur ingebed. Deze crisisstructuur is echter opgebouwd volgens het 'command and control' principe welke volgens Dynes is gebaseerd op de onjuiste veronderstelling dat de ramp de samenleving zodanig aantast dat een commandostructuur noodzakelijk is om de chaos op te heffen en weer controle te krijgen over de in paniek geraakte bevolking (Dynes, Community Emergency Planning: False Assumptions and Inappropriate Analogies, 1994).

---

<sup>25</sup> Artikel 1 Wet Veiligheidsregio's

Op voorhand is er daarmee al een spanning tussen het (deels) decentrale netcentrische uitgangspunt en de formeel hiërarchische structuur.

Bij veel incidentevaluaties wordt deze spanning zichtbaar gemaakt en daarom de vraag gesteld of de huidige structuur nog wel voldoet, of deze niet anders; dynamischer of robuuster moet worden vormgegeven (Scholtens, et al., 2008)? Dezelfde vraag kan dan natuurlijk ook gesteld worden over het informatiemanagement dat de crisisstructuur moet bedienen.

Nog los van de vraag of de huidige crisisstructuur wel de juiste is en daarmee het huidige informatiemanagementproces voldoet, verandert er veel in het informatiespeelveld dat daarmee ook invloed heeft op de bestrijding van zware ongevallen en rampen. De crisiscommunicatie kent sinds de opkomst van internet en de sociale media een geheel andere, vooral snellere dynamiek, het politiek bestuurlijke krachtenveld is daardoor, en door een geïndividualiseerde samenleving, veranderd.

Verder kan gewezen worden op heel ander typen veranderingen die (mogelijk) invloed hebben op informatiemanagement bij rampen en crises:

- zo is er meer bekend over de menselijke factoren die een rol spelen bij stressvolle situaties en bij multidisciplinaire afstemming.
- Er zijn meer crisispartners en hun crisisorganisatie wordt steeds professioneler.

De zelfredzaamheid, de redzaamheid en de noodzaak van participatie van de burger bij grootschalige incidenten wordt meer en meer onderkend. Door de complexiteit van de samenleving kennen meer en meer systemen onderlinge afhankelijkheden. Beheerders van deze systemen zoals beheerders van nutsvoorzieningen, ICT infrastructuren, elektra etc. worden vaker als crisispartner betrokken in een meer actieve, participerende rol. Van een informatiemanager in het rampbestrijdingsproces wordt verwacht dat deze zo snel als mogelijk een actueel beeld van de situatie genereert dat op netcentrische werkwijze tot stand is gekomen en waarmee acties en besluiten in de crisisorganisatie beter op elkaar worden afgestemd. (IFV, 2016). Het bovenstaande maakt duidelijk dat het informatiemanagement voor een uitdaging staat.

In dit onderzoek wordt gekeken wat deze veranderde omgeving, praktijkervaringen, nieuwe wetenschappelijke inzichten, eisen en behoeften betekenen voor de huidige wijze waarop het informatiemanagement bij rampen en crises is ingericht.

## Probleemstelling

De omgeving waarbinnen de rampenbestrijding plaatsvindt is veranderd:

- Twijfel over de huidige crisisstructuur als beste coördinatiestructuur bij een grootschalig incident;
- De opkomst van sociale media en daarmee de versnelling van de communicatie over incidenten;
- De ontwikkelingen op het gebied van informatietechnologie;
- Nieuwe wetenschappelijke inzichten op het gebied van coördinatie, besluitvorming en human factors die optreden tijdens crisis;
- De erkenning van de meerwaarde van participatie van de redzame burger;
- De toename van de actieve betrokkenheid van meerdere en ook nieuwe crisispartners in de rampenbestrijding;

Deze veranderingen roepen de vraag op wat voor effecten deze veranderingen hebben op het informatiemanagement bij grootschalige incidenten.

Het onderzoek richt zich op de eerste fase van een grootschalig incident waarin getroffen en of omstanders het incident melden bij de hulpdiensten of de functionele organisatie en waarbij al snel blijkt dat de bestrijding van het incident vraagt om multidisciplinaire afstemming tussen de hulpverlenende partijen.

De eerste fase van een grootschalig incident wordt gekenmerkt door een zeer turbulente, een zich snel ontwikkelende en onstabiele omgeving waarin de afstemming tussen wisselende partijen en betrokkenen altijd een uitdaging is. In deze omgeving, zo blijkt ook uit andere onderzoeken, zijn deze effecten waarschijnlijk het meest zichtbaar.

### Doelstelling van het onderzoek

*Kijken naar wat de genoemde veranderingen betekenen voor de huidige inrichting en werking van het informatiemanagement in de eerste fase van een grootschalig incident.*

Dit leidt tot de centrale onderzoeksvraag:

### Centrale vraag:

**In hoeverre sluit het huidige concept van het operationele informatiemanagement in de rampenbestrijding en crisisbeheersing aan bij de ontwikkelingen, behoeften in de praktijk en de huidige wetenschappelijke inzichten?**

### Deelvragen:

Om tot beantwoording van de centrale vraag te komen zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- Hoe is het huidige concept van het operationeel informatiemanagement ingericht?
- Welke ontwikkelingen, behoeften in de praktijk en wetenschappelijke inzichten binnen de rampenbestrijding en crisisbeheersing hebben een effect op dit informatiemanagement?
- Hoe is dit informatiemanagement vormgegeven in andere landen?
- Welke innovaties vinden er plaats op het gebied van het operationeel informatiemanagement en waarom?

### Afbakening

Het onderzoek beperkt zich tot informatiestromen die de coördinatie ondersteunen die nodig is in de eerste fase van een grootschalig incident; wanneer de basisinzet in het brongebied niet meer toereikend is en er behoefte ontstaat aan een vorm van multidisciplinaire afstemming. Daar waar de bevindingen ook gerelateerd kunnen worden aan een ander deel van de rampenbestrijding of crisisbeheersing zal dit worden aangegeven.

### Onderzoeksopzet

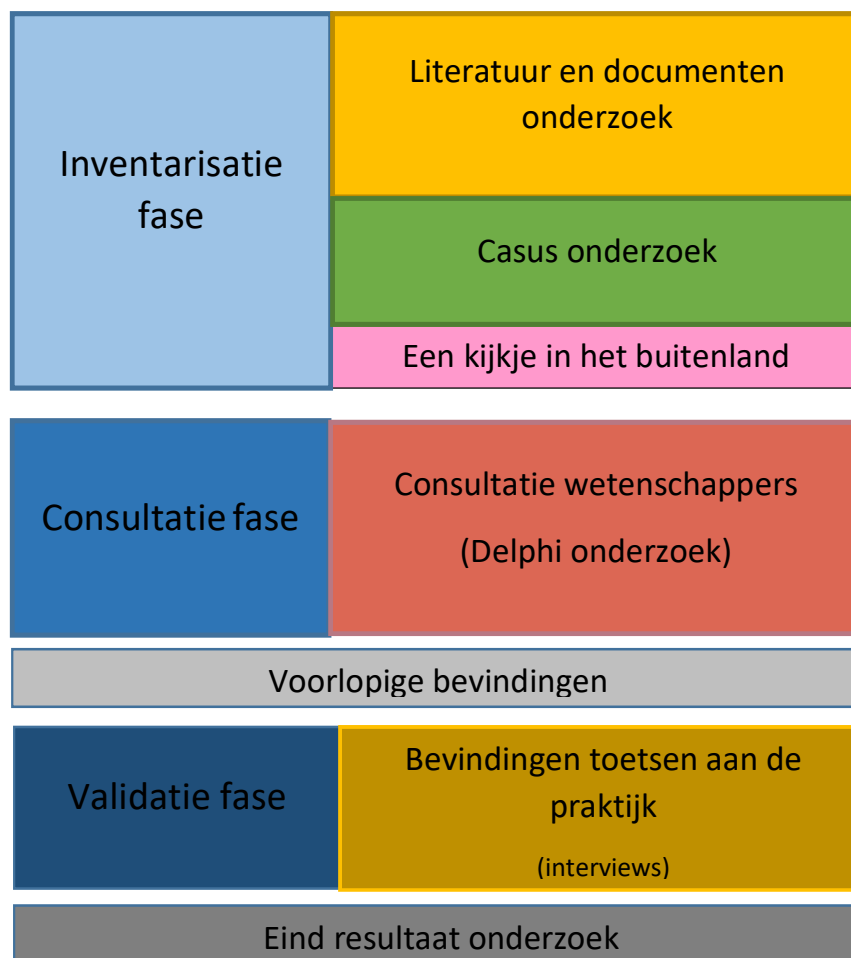
De onderzoeksvraag richt zich op in welke betekenis de behoeften in de praktijk, ontwikkelingen en huidige wetenschappelijke inzichten hebben voor de huidige inrichting en werkwijze van het operationeel informatiemanagement. Deze vraag is niet te beantwoorden met cijfermateriaal. Er is daarom gekozen voor kwalitatief onderzoek. Dit type onderzoek is niet gebonden aan het verzamelen van cijfers. Kwalitatief onderzoek is bovendien niet alleen flexibel en open, ook kan worden ingegaan op de achtergronden van de verzamelde gegevens (Baarda, Goede, & Theunissen, 2009).

## Onderzoekstrategie:

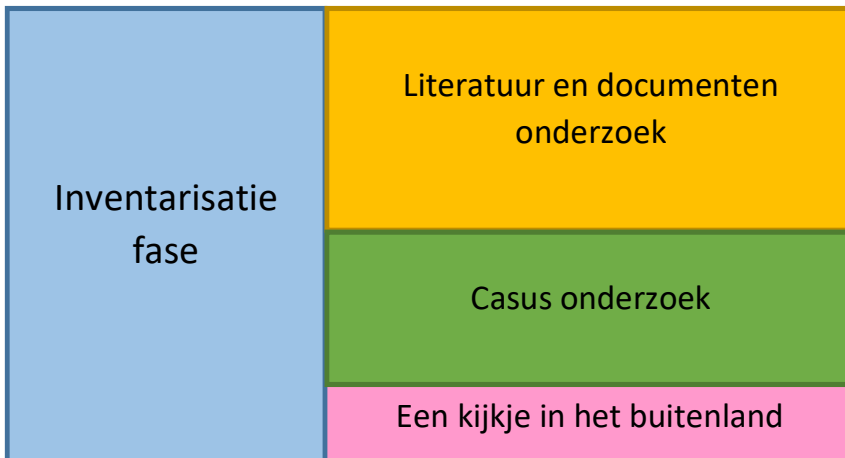
De centrale vraag wordt beantwoord door op de deelvragen antwoorden te vinden in de literatuur, in gesprekken met wetenschappers en deskundigen op de betreffende vakgebieden en de analyse van een aantal grootschalige incidenten die in het recente verleden hebben plaatsgevonden.

Het beeld van de gewenste (her)inrichting en de werking van het informatiemanagement wat hieruit ontstaat, wordt gespiegeld aan de meningen en ervaringen van functionarissen uit het veld. Dit geeft een nader inzicht in de implementeerbaarheid van de bevindingen.

Het onderzoek is in haar opzet verdeeld in een aantal fasen:



## Inventarisatie fase



De inventarisatie fase bestaat uit een document- en literatuur onderzoek, analyses van enkele recente praktijk casussen en een blik op het informatiemanagement in andere landen.

In de wetenschappelijke literatuur, andere publicaties en evaluaties van grootschalige incidenten wordt gezocht naar elementen die helpen bij het beantwoorden van de deelvragen. Daarbij wordt ook gekeken naar de inrichting en werking van het informatiemanagement in enkele andere landen.

Het informatiemanagement op basis van het concept van Netcentrisch Werken is in de periode 2008-2011 in Nederland ingevoerd en is nog volop in ontwikkeling (Buur-Besseling & Treurniet, 2011). Er is op dit gebied nog weinig vergelijkend onderzoek gedaan (Duin & Wijkhuis, De flexibiliteit van GRIP, een onderzoek naar mogelijkheden om de procedure flexibel toe te passen, 2015). In het casussen onderzoek wordt daarom gekeken naar een aantal incidenten die zich recent in Nederland hebben voorgedaan en waarbij de inrichting en werking van informatiemanagement werd uitgedaagd.

Dit casuonderzoek kent zowel een kwantitatief als een kwalitatief aspect. Op basis van een vast schema worden de gearchiveerde gegevens (meldkamergegevens en CoPI verslagen of LCMS<sup>26</sup> gegevens) door de betreffende veiligheidsregio's van onderstaande grootschalige incidenten geanalyseerd. Er wordt gekeken of de aspecten uit het schema voorkomen (kwantitatief) maar ook hoe aspecten ervaren werden. Het schema wordt opgesteld op basis van de onderzoeksresultaten van het literatuuronderzoek. De volgende grootschalige incidenten worden in principe in het onderzoek betrokken:

---

<sup>26</sup> LCMS= Landelijk Crisismanagement Systeem, een internet applicatie die landelijk door veiligheidsregio's wordt gebruikt als informatiemanagementapplicatie bij de rampenbestrijding



- Botsing twee goederentreinen op de Maasvlakte, april 2012



- Waterleidingbreuk in Amsterdam op 8 september 2015;



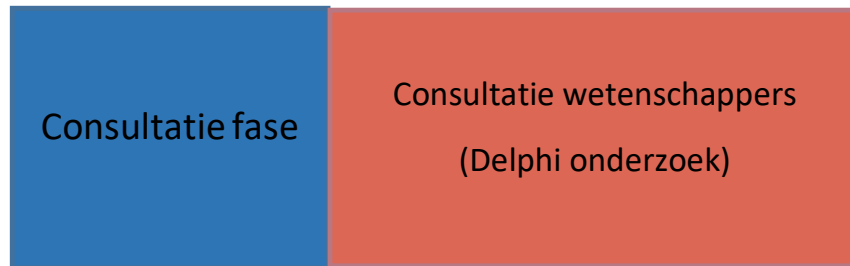
- Verkeersongevallen door mist op de A58 omgeving Goes op 16 september 2014;



Het document- en literatuuronderzoek kan aanleiding geven de bovenstaande incidenten te wijzigen of aan te vullen.

Verder worden er in deze inventarisatie fase enkele interviews gehouden met deskundigen uit andere landen om het beeld van de inrichting en werking van het informatiemanagement dat vanuit het document- en literatuuronderzoek is ontstaan, te verrijken. Een interview kan gestructureerd, half gestructureerd of ongestructureerd plaatsvinden (Boeij, 't Hart, & Hox (red), 2009). In deze interviews wordt gekozen voor een half open structuur waarbij gebruikt wordt gemaakt van een vragenlijst waarop kan worden doorgevraagd

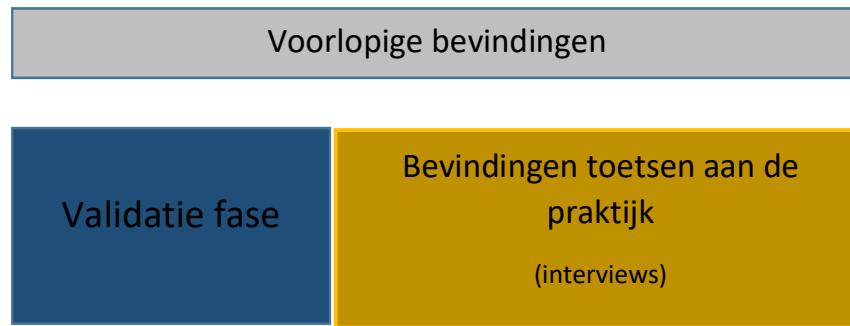
#### Consultatie fase



Ter aanvulling op de gegevens uit de inventarisatie fase en om inzicht te krijgen in welke mate deze de werking en inrichting van het informatie management kunnen beïnvloeden, wordt een aantal wetenschappers om hun mening gevraagd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de Delphi methode.

De naam van deze methode verwijst naar het orakel van Delphi. De methode is ooit ontwikkeld voor het Amerikaanse leger om technologische ontwikkelingen te voorspellen en wordt ook nu veel gebruikt bij het bepalen van beleidsbeslissingen of het vergelijken van alternatieve organisatiestrategieën of om nieuwe inzichten te ontwikkelen (Baarda, et al., 2013) (Kieft, 2011). Op dit laatste is dit onderzoek gericht. Er wordt via een schriftelijke consultatie (e-mail) de mening gevraagd van een aantal wetenschappers. Daarbij worden de opinies van de deelnemers anoniem verzameld. De reacties worden gebundeld en ter revisie weer voorgelegd aan dezelfde deskundigen om zo in enkele consultatie ronden te streven naar consensus.

## Validatie fase



De eerste en tweede fase van het onderzoek leveren een aantal bevindingen op vanuit de theorie en wetenschappelijke inzichten. Om deze inzichten te valideren worden diverse functionarissen geïnterviewd die vanuit hun ervaring en/ of werkzaamheid een gefundeerde mening kunnen geven over de impact en praktische consequenties van de bevindingen van de voorlopige resultaten van het onderzoek. Daarbij wordt gedacht aan ervaren informatiemanagers, operationeel leidinggevendenden, functionarissen van veiligheidsregio's die betrokken zijn bij innovaties binnen het onderzoeksgebied en functionarissen werkzaam binnen het kennisprogramma Netcentrisch werken van het Instituut Fysieke Veiligheid (IFV).

De interviews wordt gehouden in de vorm van een topicinterview. De vraagmethode is open, maar de onderwerpen die aan bod komen liggen min of meer vast op basis van een lijst met topics (Baarda, et al., 2013).

## Betrouwbaarheid en geldigheid



In het onderzoek worden meerdere dataverzamelmethode toegepast. Deze methodetriangulatie verhoogd de validiteit van de onderzoeksuitkomsten (Baarda, et al., 2013).

Van alle verzamelde data wordt vastgelegd waar, wanneer en waarom het is verzameld. Elke casus wordt geanalyseerd op basis van een vast schema. Op basis van de interpretaties van het kwalitatieve deel van het casusonderzoek ontstaat een beeld van het perspectief van het onderzochte. Daarbij is het noodzakelijk om in het onderzoeksmateriaal expliciet na te gaan of deze interpretaties kloppen (Baarda, et al., 2013). Het verkregen onderzoeksmateriaal uit de eerste onderzoeksfase wordt gebruikt als input voor het Delphi onderzoek. Naar mate de resultaten van deze data verzamelmethode meer met elkaar overeenstemmen, is er sprake van een grotere geldigheid (Baarda, et al., 2013).

Er wordt vastgelegd wie heeft deelgenomen aan het Delphi onderzoek. De individuele bijdragen van de deelnemers worden niet in de onderzoeksresultaten opgenomen om de anonimiteit van de individuele bijdrage van deelnemers te kunnen garanderen. De producten van het Delphi onderzoek zoals de tussentijdse samenvattingen en het eindresultaat worden wel opgenomen. Ook de kwalificatie van dit eindresultaat door iedere deelnemer wordt gedocumenteerd.

Van de interviews wordt vastgelegd wie, waar, wanneer deze werd geïnterviewd en in welke hoedanigheid met hem of haar werd gesproken. De interviews worden audiologisch vastgelegd of uitgeschreven. De te interviewen functionarissen uit de veiligheidsregio's over innovaties op het gebied van informatiemanagement worden geselecteerd op basis van Bijlage A van het TNO rapport De staat van netcentrisch werken, update 2015 (Buil & Treurniet, De staat van netcentrisch werken- update 2015, 2015). Alle onderzoeksgegevens zijn hierdoor herleidbaar.

De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt beperkt door de geringe omvang van het onderzoeksmateriaal. Het is in dit onderzoek slechts mogelijk om enkele casussen te onderzoeken. Dit geldt ook voor het aantal te interviewen personen. Ook het Delphi onderzoek zal in omvang beperkt zijn.

De ervaring van de ervaringsdeskundigen die ter validatie van de voorlopige onderzoeksresultaten is beperkt door het gering aantal grootschalige incidenten die ons land de laatste jaren heeft gekend. Rampen en crisis zijn schaars (Duin M. v., 2011) versus het relatief groot aantal functionarissen waarover de rampenbestrijding en crisisbeheersing kan beschikken. De inzichten uit de praktijk kunnen verschillen met die van de wetenschap.

### Maatschappelijke relevantie

Het informatiemanagement in de rampenbestrijding en crisisbeheersing is volop in ontwikkeling. Het heeft een vaste plaats gekregen in de wetgeving. Drie jaar nadat de Wet veiligheidsregio's in werking trad werd deze al geëvalueerd door de Evaluatiecommissie onder leiding van Rein Hoekstra. Deze concludeerden in hun rapport dat er op dat moment niet gewenst was om meer structuurwijzigingen aan te brengen dan noodzakelijk omdat de wet nog zo jong is en er vele wijzingen op stapel staan waarvan de effecten nog niet zijn in te schatten. De commissie benadrukt dat het primaat van de bestrijding van rampen en crisis bij de operationele aanpak ligt. (Hoekstra, Berlijn, Ridder de, Smits, & De Vries, 13.rapport evaluatiecommissie hoekstra, 2013).

Met dit onderzoek wordt getracht duidelijkheid te krijgen of de ingezette koers van deze wet, op het gebied van het operationele informatiemanagement nog steeds aansluit bij de eisen

die er nu en in de nabije toekomst aan gesteld worden en mogelijk gaan worden. Het kan mogelijk ook bijdragen in het kwalificeren van innovaties op dit gebied in hun bijdrage tot een beter functionerend informatiemanagement.

In vrijwel alle gevallen van (dreigende) incidenten en crises zijn meerdere organisaties en instellingen betrokken of zullen mogelijk betrokken raken (Duin & Wijkhuis, De flexibiliteit van GRIP, een onderzoek naar mogelijkheden om de procedure flexibel toe te passen, 2015). Meer crisispartners raken bewust van hun rol in de rampenbestrijding en zoeken actief aansluiting in de multidisciplinaire samenwerkingsvormen (Nieuwsbrief Netcentrisch Werken -mei, 2016). Dit wordt gestimuleerd vanuit het projectplan continuïteit van de samenleving als onderdeel van de strategische agenda van het Veiligheidsberaad (continuïteit van de samenleving, 2016). Ook deze crisispartners hebben behoefte aan een actueel totaalbeeld.

Een informatiemanagement dat de gecoördineerde inzet faciliteert van alle bij de bestrijding betrokken partijen zal bijdragen aan een effectievere rampenbestrijding.

### Theoretische achtergrond

In de eerste fase van een grootschalig incident worstelen alle crisisteams met de coördinatie van de bestrijding en dan vooral met de informatie uitwisseling met alle crisispartners, de opgeschaalde crisisstructuur en de bevolking.

In het artikel: On the Need for a Paradigm Shift in the Dutch Command and Information System for the Acute Phase of Disasters (Scholtens, Jorritsma, & Helsloot, 2014), worden 5 ontwerpprincipes van een commandostructuur beschreven voor de acute fase van een ramp. Het vierde ontwerpprincipe: geef prioriteit aan monodisciplinaire coördinatie ten opzichte van multidisciplinaire coördinatie, geeft aan dat de functionarissen in het CoPI zelf moeten kunnen bepalen wat zij op dat moment het meest belangrijk vinden: deelnemen aan het CoPI overleg of zich concentreren op het aansturen van de eigen kolom. Dit ontwerpprincipe botst met de huidige werkwijze van het verzamelen van informatie omdat dit kort voor en tijdens het CoPI overleg plaatsvindt.

Recente studies werpen een ander licht op de wijze waarop de afstemming of coördinatie in een crisisstructuur plaatsvindt. In "Drawing the line", betoogt Jeroen Wolbers dat in de praktijk crisismanagers coördinatie processen hanteren die gebaseerd zijn op condities van fragmentatie in plaats van coördinatie die is gebaseerd op integratie (Wolbers J. , 2016). Integratie gerichte coördinatie gaat uit van vooraf bepaald resultaat waar naar toe gewerkt wordt terwijl in de rampenbestrijding, hulpverleners in een snel veranderende omgeving en samenwerkend met diverse soms onbekende crisispartners op verschillende niveaus komen tot verschillende oplossingen of oplossingsrichtingen.

De Bruijn en Ten Heuvelhof stellen dat naarmate de vereiste specialistische kennis voor de uitvoering van een bepaalde functie toeneemt, organisaties en interorganisatorische samenwerkingsverbanden zullen fragmenteren (Bruijn & Heuvelhof, 2007).

Deze wetenschappelijke inzichten geven aan dat er bij een daadwerkelijke ramp niet (altijd) volgens een centrale commandostructuur gewerkt wordt maar (vooral) volgens een dynamische netwerkstructuur en dat deze structuren niet overeen komen met de vaste structuren zoals een CoPI.

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag staan drie invalshoeken centraal: mens, techniek en organisatie. Vooralsnog wordt voor dit onderzoek gesteld dat de techniek ondersteunend is aan de mens en de organisatie.

### Organisatie

De structuur van een organisatie kan eenvoudigweg gedefinieerd worden als het totaal van de verschillende manieren waarop het werk in afzonderlijke taken is verdeeld en de wijze waarop deze taken vervolgens worden gecoördineerd (Mintzberg, 1992). De taakverdeling is een wettelijk gegeven en daarom is de organisatiedimensie gericht op multidisciplinaire coördinatie.

Voor de wijze waarop de multidisciplinaire coördinatie kan worden ingericht wordt gekeken naar de coördinatie en fragmentatie-theorieën zoals deze beschreven zijn door onder andere Treurniet en Wolbers. Daarbij wordt gekeken naar wat deze theorieën betekenen voor de informatiestromen, het delen van informatie en welke objecten de multidisciplinaire informatiedeling ondersteunen in een dynamische en multidisciplinaire omgeving.

Met coördinatie wordt hier de onderlinge afstemming bedoeld met het oog op samenhangend optreden. Deze onderlinge afstemming kan op veel verschillende manieren gestalte krijgen. Afstemming kan *expliciet* plaatsvinden door afspraken te maken over geografische of functionele verdeling van het werk of door het gericht geven van opdrachten. Afstemming kan ook meer *impliciet* plaatsvinden door onderling informatie te delen (Instituut Fysieke Veiligheid in samenwerking met de veiligheidsregio's, 2015).

Treurniet noemt 5 coördinatiemechanismen die relevant zijn voor het grootschalig optreden. Deze zijn afgeleid van de 10 coördinatie mechanismen van Okhuysen & Bechky (Okhuysen & Bechky, 2009): plannen en afspraken, objecten en representatie, roldefinities, routines en nabijheid. (Treurniet, 2014).

In de praktijk hanteren crisismanagers coördinatieprocessen die gebaseerd zijn op fragmentatie (Wolbers J. , 2016). Daarbij ontstaan dynamische netwerkstructuren. Treurniet

stelt dat in de acute fase de samenwerking het best gecoördineerd kan worden met *contingent coördinatie*. Deze coördinatie vindt zo dicht mogelijk bij de taakuitvoering plaats. Hiervoor is het wel van belang dat door alle betrokken partijen voortdurend wordt bijgedragen aan het opbouwen en onderhouden van een actueel, gedeeld beeld van de situatie (Treurniet, 2014). Beide wetenschappers geven aan dat de crisis of rampenbestrijdingsorganisatie, in welke vorm deze ook is ingericht, voldoende in staat moet zijn om meerdere coördinatievormen te ondersteunen en dat deze vormen in de tijd van de inzet kunnen variëren.

Het is ook de vraag of de coördinatie en het informatiemanagement centraal ingericht moet zijn. Tijdens een grootschalige inzet moeten mensen vele besluiten nemen, op alle niveaus en in alle gradaties. Zij moeten daarbij zo zelfstandig mogelijk kunnen beslissen, daarbij gestuurd door het begrip van het doel op hoofdlijnen (Scholtens A. , 2007). Daarbij wordt ook gekeken naar de verhouding tussen de theorie van Distributed Decision Making (DDM) en het Informatie gestuurd optreden zoals dit in het Referentiekader Netcentrische Crisisbeheersing 2015 is beschreven.

Distributed Decision Making (DDM): design and coördination of connected decisions (Schneeweis, 2003), gaat uit van de constatering dat veel delen van onze samenleving zo gedifferentieerd en complex zijn, dat deze niet meer kunnen worden begrepen en gestuurd via gecentraliseerde besluitvorming (Scholtens A. , 2007)

#### De mens

Naast de mens als 'besluitend-systeem' hebben ontwikkelingen altijd effect op handelingen en gedrag. Handelingen en gedrag uiten zich in een bepaald cultuur model.

Om parameters voor deze cultuuraspecten te bepalen wordt gebruik gemaakt van het dynamisch gelaagd cultuurmodel. In het onderstaande figuur zijn de onderdelen van dit model weergegeven.

ONDERDELEN VAN HET CULTUURMODEL	ACTIES IN DE ONDERHANDELINGSRUIMTE
Story telling	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vertellen van verhalen over de eigen inzet en de ontwikkelingen van een incident</li> <li>▪ Het vertellen en delen van het plot, de karakters en de ontwikkeling van het verhaal</li> </ul>
Boundary work	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Overstijgen van professionele en cultuurgrenzen</li> <li>▪ Het vinden van fysieke en virtuele objecten waarover die informatie-uitwisseling mogelijk maken tussen verschillende disciplines</li> </ul>
Epistemic groups	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kennis en begrip van elkaars professionele taal, jargon,</li> <li>▪ Gezamenlijk ontwikkelen van de gebruikte symbolen</li> </ul>
Identity & trust	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rekening houden met de eigenheid van professies</li> <li>▪ Inzien van de gelaagdheid van de verbondenheid en identificatie met een groep</li> <li>▪ Vertrouwen op de professionaliteit van de ander</li> </ul>

De handelingsdimensies van de hulpverlener zijn terug te vinden in de onderdelen Story telling en Boundary work. De multidisciplinaire dimensies worden aangeduid met de onderdelen Epistemic groups en Identity & trust (Wolbers, Boersma, & Heer, Netcentrisch Werken in ontwikkeling, 2012).

### Techniek

Aan het begin van deze paragraaf werd gesteld dat in kader van dit onderzoek de techniek ondersteunend is aan mens en organisatie. In dit onderzoek zullen de technische middelen die worden ingezet om coördinatie en informatiedeling ondersteunen of bijdragen tot een gezamenlijk beeld van het incident zeker worden meegenomen.



## Planning en middelen

wat	Deadline
Verzamelen en lezen literatuur	Juli –oktober 2016
Verzamelen inzetgegevens voor het dossier onderzoek	Juli 2016
zomervakantie	22 juli t/m 21 augustus 2016
Voorbereiding Delphi onderzoek	September 2016
Voorbereiden en plannen interviews	September 2016
Uitvoeren dossier onderzoek	September/ oktober 2016
Uitvoeren Delphi onderzoek	Oktober 2016
Onderzoeksresultaten uitwerken	Oktober/ november 2016
Uitvoeren interviews	Oktober/november 2016
Eerste concept thesis	eind november 2016
Eindversie opleveren aan thesisbegeleider	Maandag 23 december 2016
Goedkeuring thesis door thesisbegeleider	Vrijdag 13 januari 2017
Inleveren thesis en ondertekend plan van aanpak (5x)	Maandag 16 januari 2017
Verdedigen masterthesis	woensdag 8 maart 2017

### Middelen:

Voor het onderzoek zijn volgende middelen voorzien.

- Werkruimte met personal computer;
- Kantoorartikelen zoals ordners, papier, schrijfmateriaal, usb-stick etc.
- Fysieke en digitale opslagruimte;
- Contactgegevens potentiële deelnemers Delphi onderzoek
- Middelen van vervoer om op locatie te kunnen interviewen;
- Geluidsopname apparatuur om de interviews op te nemen;
- Toegang tot bibliotheken om de gewenste literatuur te kunnen verkrijgen;
- Budget ter dekking van
  - de reiskosten;
  - aanschaf literatuur.
  - Drukkosten eindresultaat.

## Risico's

De risico's van dit onderzoek liggen voornamelijk in het vergaren van de data, het uitvoeren van het Delphi onderzoek en de beschikbare tijd nodig voor de uitvoering:

Bij het vergaren van de data kunnen de volgende risico's worden onderscheiden:

- Is er voldoende relevante literatuur beschikbaar en bruikbaar om een ontwikkelmodel op te stellen;
- Zijn veiligheidsregio's bereid toegang te geven tot het archief van de incidenten of moet worden volstaan met evaluaties over deze incidenten;
- Zijn de betrokken functionarissen bereid om een interview af te staan?

Met de keuze van de incidenten is rekening gehouden met deze risico's. Van alle incidenten zijn bij de onderzoeker de contactpersonen bekend en is reeds eerder contact geweest om te leren van deze incidenten. De onderzoeker is een aantal jaren lid geweest van het landelijk netwerk netcentrische werken waardoor contacten en het onderling uitwisselen van informatie om daarvan te leren vaak minder weerstand oplevert.

Er zijn meerdere risico's te onderscheiden bij de uitvoering van het Delphi onderzoek. Als eerste de keuze van de deelnemers en daarmee ook de motivatie om aan het onderzoek deel te nemen. De verwachting is dat het literatuuronderzoek een aantal potentiële deelnemers zal opleveren maar de motivatie zal pas duidelijk worden als de vraag wordt gesteld. Om het risico te verminderen zal een grotere range van deelnemers worden geselecteerd dan noodzakelijk. Een ander risico is het evenwichtig kunnen samenstellen van de reacties voor een volgende consultatie ronde en het uitwerken van het resultaat. Peer debriefing, het raadplegen van collega's of studiegenoten (Baarda, et al., 2013) kunnen dit proces mogelijk ondersteunen.

Het Delphi onderzoek kan ook effect hebben op de tijdsplanning. Het vinden van bereidwillige deelnemers en het doorlopen van meerdere consultatieronden kan veel onderzoekstijd gebruiken waardoor de planning niet haalbaar blijkt en moet worden bijgesteld.

De planning kan ook worden beïnvloed door de beperkte beschikbaarheid van de functionaris voor het interview waardoor of de interviews niet binnen de daarvoor geplande periode kunnen plaatsvinden of er andere personen moeten worden gevonden, wat weer extra tijd kost.

Het uitwerken van de onderzoeksresultaten kan meer tijd vergen dan gepland. Omdat het onderzoek een examenopdracht betreft voor het behalen van de opleiding Master of Crisis en Public Order Management (MCPM) is het niet goedkeuren van het thesisonderzoek een zeer bepalende factor in het halen van de planning.

De middelen die zijn voorzien, zijn beschikbaar en houden geen extra risico in.

## Literatuuroverzicht

- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Goede, M. d., Peters, V., & Velden, T. v. (2013). *Basisboek Kwalitatief onderzoek*. Groningen/ Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, P., Goede, M. d., & Theunissen, J. (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff.
- Boeij, H., 't Hart, H., & Hox (red), J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom-Lemma uitgevers.
- Bruijn, J. A., & Heuvelhof, E. T. (2007). *Management in netwerken: over veranderen in een multi-actorcontext*. Den Haag: LEMMA.
- Buul, K. v., & Treurniet, W. (2015). *De staat van netcentrisch werken- update 2015*. TNO. Den Haag: TNO.
- Buul-Besseling, K. (.), & Treurniet, W. (. (2011). *Samen door de crisis, TNO projecten op het gebied van netcentrisch werken in crisisbeheersing*. Den Haag: De Swart.
- continuïteit van de samenleving*. (2016, maart 28). Opgehaald van [www.strategische-agenda.nl](http://www.strategische-agenda.nl): <http://www.strategische-agenda.nl/project/continuïteit-van-de-samenleving/>
- Duin, M. v. (2011). *Veerkrachtige crisisbeheersing: nuchter over het bijzondere*. Arnhem: Politieacademie en Nederlands Instituut Fysieke Veiligheid (IFV).
- Duin, M. v., & Wijkhuis, V. (2015). *De flexibiliteit van GRIP, een onderzoek naar mogelijkheden om de procedure flexibel toe te passen*. Arnhem: IFV.
- Dynes, R. R. (1994, augustus). Community Emergency Planning: False Assumptions and Inappropriate Analogies. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 12(2), 141-158. Opgeroepen op juli 1, 2016, van <http://www.ijmed.org/articles/430/download/>
- Hoekstra, R., Berlijn, D., Ridder de, J., Smits, H., & De Vries, J. (2013, september 18). *13. rapport evaluatiecommissie hoekstra*. Opgehaald van [www.nctv.nl](http://www.nctv.nl): [https://www.nctv.nl/binaries/13.rapport-evaluatiecommissie-hoekstra\\_tcm31-32331.pdf](https://www.nctv.nl/binaries/13.rapport-evaluatiecommissie-hoekstra_tcm31-32331.pdf)
- IFV. (2016, maart 28). *dossier Netcentrischwerken*. Opgehaald van Infopuntveiligheid: <http://www.infopuntveiligheid.nl/Dossier/4/netcentrisch-werken.html>
- Instituut Fysieke Veiligheid in samenwerking met de veiligheidsregio's. (2015). *Referentiekader Netcentrische Crisisbeheersing 2015*. Arnhem: IFV.
- Kieft, M. (2011). *Handout Delphi onderzoek*. Opgeroepen op augustus 23, 2016, van [www.samenspraakadvies.nl](http://www.samenspraakadvies.nl): <http://www.samenspraakadvies.nl/publicaties/Handout%20delphi%20onderzoek.pdf>
- landelijk project Netcentrisch Werken. (2013). *Netcentrisch Werken: nu en in de toekomst*. Den Haag: Ando.
- Mintzberg, H. (1992). *Organisatiestructuren*. Schoonhoven: Academic Service.
- Nieuwsbrief Netcentrisch Werken -mei. (2016, mei). Instituut Fysieke Veiligheid (IFV).
- Okhuysen, G., & Bechky, B. (2009). Coordination in Organizations: An Intergrative Perspective. *The Academy of Management Annals*, 2009(3 (1)), 463-502.
- Schneeweis, C. (2003). Distributed Decision Making - a unified approach. *European Journal of Operational Research*(150), 237-252.

- Scholtens, A. (2007). *Samenwerking in crisisbeheersing: Overschat en onderschat*. Arnhem: Academie voor crisisbeheersing, NIFV.
- Scholtens, A., Helsloot, I., Hagen, R., Beerens, R., Martens, S., & Stalenhoef-Willemsen, E. (2008). *Stroomuitval in de Bommeler- en Tielerswaard in december 2007*. Amsterdam: Drukkerij Roos en Roos.
- Scholtens, A., Jorritsma, J., & Helsloot, I. (2014, March Volume 22, number 1). On the Need for a Paradigm Shift in the Dutch Command and Information System for the Acute Phase of Disasters. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, pp. 39-51.
- Treurniet, W. (2014, juli 11). Een passende rol voor ROT en CoPI: omgaan met complexiteit. *wt20140326-01*. Den Haag, Nederland: TNO, Integrale Veiligheid.
- Wolbers, J. (2016, maart 27). *Drawing the line: cross-boundary coordination processes in emergency management*. Ridderkerk: Ridderprint BV. Opgehaald van [jeroenwolbers.com](http://jeroenwolbers.com): <http://jeroenwolbers.com/2015/12/15/download-my-phd-dissertation-drawing-the-line/>
- Wolbers, J., Boersma, K., & Heer, j. d. (2012). *Netcentrisch Werken in ontwikkeling*. Amsterdam: VU Amsterdam-TNO.



## 2. Bijlage: Afwijkingen van het onderzoeksvoorstel

### Inhoud

De feedback op het plan van aanpak bij de goedkeuring ervan, zorgde voor een aanscherping en aanpassing van de deelvragen. In de Methodologische verantwoording is in het plan ontbrekende verantwoording voor de keuze van de landen opgenomen. Op basis van het commentaar waarin werd gewaarschuwd voor een te brede uitweiding van het onderzoek, is de voorgenomen uitsplitsing naar organisatie, mens en techniek vervallen. De elementen komen in het onderzoek wel terug. Om dezelfde reden is de koppeling van de concept onderzoeksresultaten aan innovaties in de praktijk komen te vervallen.

### Onderzoeksproces

Gedurende het onderzoek is de volgorde en inhoud van de inventarisatie fase gewijzigd. Het literatuur en documenten onderzoek leverden veel gegevens op. Deze resultaten zijn verwerkt in een analysekader waarmee de inrichting van het informatiemanagement in Nederland, België en Zweden is onderzocht. Hetzelfde kader is vervolgens toegepast in het casusonderzoek.

Uit het literatuur en documentenonderzoek bleek onder andere dat het informatiemanagement zowel bij grootschalige incidenten als bij bijzondere incidenten waarbij de ervaring bij de hulpverleners ontbrak, het informatiemanagement werd uitgedaagd. Dit was aanleiding om de een andere keuze te maken voor de casussen. In het plan waren drie casus opgenomen die bijzondere elementen bevatte en geen grootschalig incident. Daarom werd de casus Botsing twee goederentreinen op de Maasvlakte in 2012 vervangen door de casus Zaventum, de terroristische aanslagen in Zaventum en Maalbeek in maart 2016.

In de consultatiefase werd het Delphi onderzoek vervangen door interview. Het is niet gelukt om voldoende wetenschappers hiervoor bijeen te krijgen.

### Planning

Vertraging in de aanlevering van onderzoeksgegevens door de veiligheidsregio's en het mislukken van het Delphi onderzoek, gecombineerd met persoonlijke omstandigheden resulteerde in het verschuiven van de geplande thesis verdediging van maart 2017 naar december 2017 .





### 3. Bijlage: Hoofdstructuur van de rampenbestrijding in Nederland

De Nederlandse hoofdstructuur van de rampenbestrijding en crisisbeheersing, is vastgelegd in wetgeving en in een aantal richtinggevende documenten:

- Wet Veiligheidsregio's en het Besluit Veiligheidsregio's;
- Regeling personeel veiligheidsregio's;
- (Regionaal) Crisisplan;
- Bevolkingszorg op orde 2.0: inrichting en prestatie eisen van het team Bevolkingszorg.

De gemeenschappelijke meldkamer, die door het bestuur van de veiligheidsregio ingesteld en in stand gehouden moet worden<sup>27</sup>, zijn met het RBT onderdelen van de hoofdstructuur van de rampenbestrijding die bij wet zijn ingesteld. De overige onderdelen zijn opgenomen in het Besluit veiligheidsregio's.

Het Besluit veiligheidsregio's volgt uit artikel 18 lid 1 onder b van de Wet Veiligheidsregio's. In het besluit zijn onder andere regels opgenomen over de organisatie van de rampbestrijding, crisisbeheersing, de geneeskundige zorg en de gemeentelijke bevolkingszorg in het kader van de rampenbestrijding en crisisbeheersing.

Het Besluit beschrijft in paragraaf 1 de organisatie van de rampenbestrijding en crisisbeheersing:

De hoofdstructuur bestaat uit de volgende onderdelen:

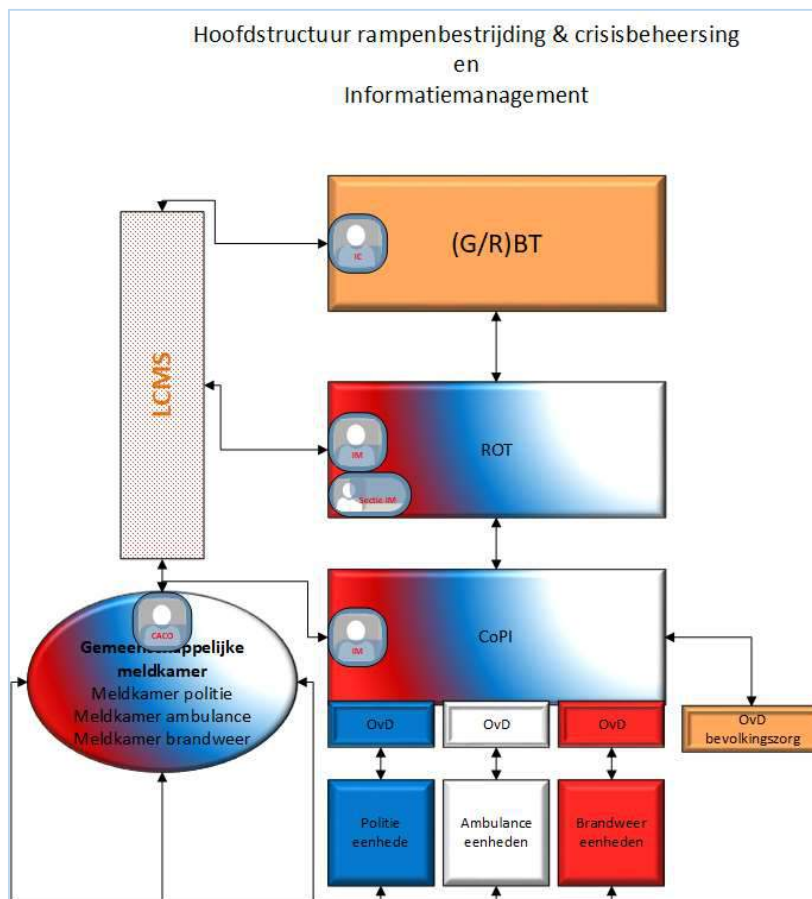
- De (gemeenschappelijke) meldkamer
- Commando('s) plaats incident (COPI)
- Team(s) bevolkingszorg
- Regionaal operationeel team (GBT)
- Gemeentelijk beleidsteam of bij een bovenlokale ramp of crisis, een regionaal beleidsteam (RBT).

---

<sup>27</sup> Art 35 lid 1 Wet veiligheidsregio's

## Opschaling - GRIP

De hoofdstructuur van de rampenbestrijding en crisisbeheersing is een gelegenheidsstructuur met uitzondering van de Gemeenschappelijke Meldkamer. Het activeren van deze hoofdstructuur wordt grootschalige alarmering genoemd<sup>28</sup>.



Het is de taak van de Meldkamer om, zodra dit nodig is, de hoofdstructuur te alarmeren.

De hoofdstructuur kan in fases worden gealarmeerd volgens een uniforme opschalingsprocedure<sup>29</sup> die GRIP wordt genoemd. De acroniem GRIP staat voor Gecoördineerde Regionale Incidentbestrijdingsprocedure.

<sup>28</sup> Art 2.2.3 Besluit veiligheidsregio's

<sup>29</sup> Art 2.3.1 Besluit veiligheidsregio's

GRIP 1	De nadruk ligt op operationele, multidisciplinaire coördinatie, ter plaatse van het incident en zich richtend op die activiteiten die ook vanaf de plaats incident kunnen worden overzien.
GRIP 2	De nadruk ligt nog steeds op operationele coördinatie, maar niet alle processen kunnen worden overzien en aangestuurd vanaf de plaats van het incident of er is (nog geen) duidelijk te definiëren plaats incident
GRIP 3	Het gaat om bestuurlijke opgaven voor het bevoegd gezag die het wenselijk maken dat een GBT de burgemeester ondersteunt. Deze omstandigheid kan zich bijvoorbeeld voordoen bij noodzaak tot grootschalige bevolkingszorg (inclusief het informeren van de bevolking) en de daarbij behorende inzet van andere dan operationele hulpverleningsdiensten, maar er kunnen ook andere bestuurlijke opgaven spelen.
GRIP 4	Behoeft aan bestuurlijke coördinatie en leiding bij een ramp of crisis van meer dan plaatselijke betekenis. Deze situatie ontstaat als de ramp of crisis door feitelijke effecten of de maatschappelijke uitstraling het gezag van een burgemeester overstijgt of dreigt te overstijgen en de noodzaak ontstaat tot eenduidig bestuurlijk optreden.
GRIP 5	Als GRIP-4 maar meerdere regio's zijn betrokken. Omdat de <u>Wvr</u> geen voorziening treft voor het overgaan van het gezag, dienen de betrokken voorzitters hiertoe gezamenlijk te besluiten. Uitgangspunt hierbij is dat de bronregio leidend is. De voorzitter van de bronregio neemt de bevoegdheden van de overige betrokken voorzitters VR niet over; zij nemen juist de besluiten van de bronregio over. Wanneer de bron onduidelijk is of de betrokken voorzitters hier gezamenlijk toe besluiten kan van bovenstaand uitgangspunt worden afgeweken.

Er zijn vijf GRIP niveaus te onderscheiden (Duin & Wijkhuijs, De flexibiliteit van GRIP, een onderzoek naar de mogelijkheden om de procedure flexibeler toe te passen, 2015, p. 14). Met de invoering van het Nationaal Handboek Crisisbesluitvorming 2016 is de term GRIP Rijk komen te vervallen.

## De (gemeenschappelijke) meldkamer:

Zodra er sprake is van een (GRIP) opschaling, wordt de meldkamer door één leidinggevende aangestuurd<sup>30</sup>. Deze leidinggevende wordt Calamiteitencoördinator meldkamer (CACO) genoemd<sup>31</sup>. De aansturing heeft betrekking op de coördinatie van de bestrijding van de eenheden die door de meldkamer politie, meldkamer brandweer en meldkamer Ambulancevoorziening worden aangestuurd. De functiebeschrijving van de CACO is opgenomen in bijlage 6.

### ***Kerntaken CACO***

#### ***Kerntaak 1: Leidinggeven aan het gemeenschappelijk meldkamerproces***

*De calamiteitencoördinator geeft leiding aan de multidisciplinaire invulling van het gemeenschappelijke meldkamerproces binnen het meldkamerdomein. Een adequate en snelle opschaling en het borgen van de veiligheid van de hulpverleningsdiensten zijn hierbij belangrijke aandachtspunten.*

#### ***Kerntaak 2: Creëren en delen van informatie***

*De calamiteitencoördinator geeft doelmatig sturing aan het verzamelen van relevante gegevens, het verwerken tot informatie en de deling van de informatie bij, alarmering en opschaling van de bestrijdingsorganisatie.*

Bron: Bijlage C, supplement A, Regeling personeel veiligheidsregio's

## Commando plaats incident (COPI):

Het COPI is belast met de operationele leiding ter plaatse, de afstemming met andere betrokken partijen en het adviseren van het ROT<sup>32</sup>. Het bestaat minimaal uit de officieren van dienst van de disciplines uit de algemene keten, een leider COPI, een functionaris belast met de crisiscommunicatie en een informatiemanager COPI. De functiebeschrijvingen van de informatiemanager en de voorlichtingsfunctionaris zijn opgenomen in de bijlagen 7 en 8.

<sup>30</sup> Art 2.2.2 lid 1 Besluit veiligheidsregio's

<sup>31</sup> Art 2 lid 3 onder a Besluit personeel veiligheidsregio's

<sup>32</sup> Art 2.1.2 Besluit veiligheidsregio's

### ***Kerntaak Informatiemanager COPI***

#### **Kerntaak 1: Zorg dragen voor het informatieproces in het COPI**

*De informatiemanager COPI verzamelt, analyseert en beoordeelt zelfstandig informatie in het COPI. Tevens is hij verantwoordelijk voor het verzorgen van een adequaat en doelmatig informatieproces in het COPI. Hij is hiermee voorwaardenscheppend voor andere functionarissen in het COPI.*

Bron: Bijlage C, supplement C, Regeling personeel veiligheidsregio's

### **Kerntaken Voorlichtingsfunctionaris COPI**

#### **Kerntaak 1: Informeren van media**

De voorlichtingsfunctionaris commando plaats incident (COPI) heeft als primaire taak het informeren van de media en het geven van sturing aan het totale proces voorlichting bij het plaats incident.

#### **Kerntaak 2: Informatie delen**

Het doeltreffend en doelmatig verzamelen van informatie en die delen binnen het COPI en met de voorlichter ROT bij melding en opschaling conform de GRIP structuur.

Bron: Bijlage C, supplement h, Regeling personeel veiligheidsregio's

### **Regionaal operationeel team (ROT):**

Het regionaal operationeel team bestaat minimaal uit een regionaal operationeel leider en secties van de operationele diensten: brandweer, GHOR, politie en bevolkingszorg. Ook een functionaris crisiscommunicatie en een sectie informatiemanagement maken deel uit van dit ROT dat is belast met de operationele leiding, de afstemming met andere betrokken partijen en het adviseren aan het gemeentelijk of regionaal beleidsteam<sup>33</sup>. De inrichting van de secties zijn niet beschreven anders dan leidinggevenden van de betrokken disciplines en van het informatiemanagement er deel van uit maken<sup>34</sup>. In de Regeling personeel veiligheidsregio's, is op basis van artikel 2 lid 3 van het Besluit personeel Veiligheidsregio's, is functie informatiemanager ROT nader beschreven:

<sup>33</sup> Art 2.1.4 Besluit veiligheidsregio's

<sup>34</sup> Art 39 Wet veiligheidsregio's en artikel 2.3.2 lid 1 onder b

## **Kerntaken informatiemanager ROT**

### **Kerntaak 1: Sturing geven aan het regionale informatieproces**

De informatiemanager ROT zorgt voor het verzamelen, analyseren en beoordelen van informatie ten behoeve van het totaalbeeld van de ramp of crisis. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor het beschikbaar houden van een actueel totaalbeeld tijdens een ramp of crisis.

### **Kerntaak 2: Leiding geven aan de sectie informatiemanagement in het ROT**

De informatiemanager ROT geeft leiding en invulling aan de sectie informatiemanagement.

### **Kerntaak 3: Optreden als adviseur in het informatieproces**

De informatiemanager ROT geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de regionaal operationeel leider vanuit het informatieproces.

Bron: Bijlage C, supplement d, Regeling personeel veiligheidsregio's

## **Team bevolkingszorg:**

Een team bevolkingszorg bestaat minimaal uit drie door B&W aangewezen functionarissen: Een leidinggevende, een functionaris belast met de coördinatie van de crisiscommunicatie en een functionaris voor het informatiemanagement. Het team is belast met de processen bevolkingszorg. Crisiscommunicatie waar onder wordt verstaan het geven van voorlichting aan de bevolking<sup>35</sup> is een van haar belangrijkste taken. Een overzicht van alle rampbestrijdingsprocessen van de disciplines in de algemene keten, is opgenomen in bijlage 9.

Het rapport Bevolkingszorg op orde 2.0 (Veiligheidsberaad, 2014) geeft een nadere invulling van de werkzaamheden van het team bevolkingszorg en formuleert daarvoor ook prestatie eisen. Het informatiemanagement binnen het team bevolkingszorg is in dit rapport niet nader beschreven.

---

<sup>35</sup> Art 2.1.3 Besluit veiligheidsregio's

## Beleidsteam (GBT of RBT):

Een gemeentelijk beleidsteam bestaat minimaal uit leidinggevend van de brandweer, GHOR, de politie en bevolkingszorg en ondersteunt de burgemeester bij de rampenbestrijding en crisisbeheersing<sup>36</sup>. In zowel het GBT als RBT is niet standaard voorzien in informatiemanagement.

## Referentiekader Regionaal Crisisplan

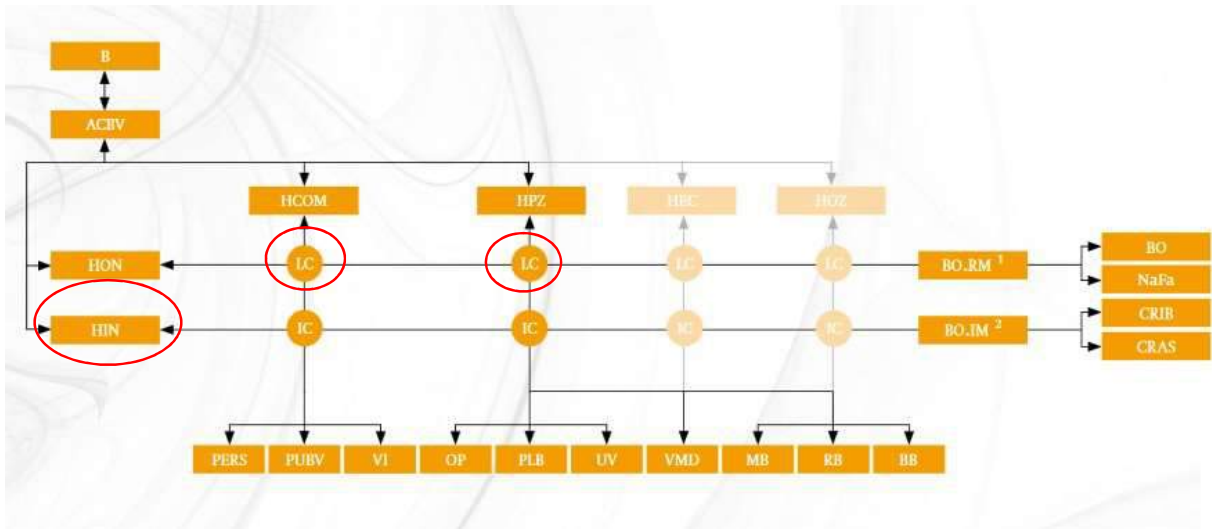
De inrichting van de organisatie van de rampenbestrijding en crisisbeheersing kan per regio afwijken. Het landelijk Referentiekader Regionaal Crisisplan (Projectteam RCP, 2009), geeft een model van het crisisplan dat ingevolge artikel 16 van de Wet veiligheidsregio's minstens 1 maal in de vier jaar in iedere regio dient te worden opgesteld. Het voorziet in een nadere beschrijving van de inrichting, taken en verantwoordelijkheden van deze secties en verdere ondersteunende structuren zoals informatiemanagement en logistiek management.

In het referentiekader is nader beschreven hoe het informatiemanagement voor de algemene keten is ingericht. Iedere dienst is naast haar primaire processen (zie bijlage 9) verantwoordelijk voor "het tijdig en in juiste kwaliteit verwerven, verwerken, veredelen en verstrekken van informatievoorzieningen, waaronder interne communicatie en integrale advisering. Het aansturen van de intake en inzet van dit ondersteunend werk wordt informatiemanagement genoemd." (Projectteam RCP, 2009, p. 27). In het referentiekader RCP is nader beschreven hoe het informatiemanagement is ingericht. In iedere taakorganisatie van de algemene keten is een taakfunctie als Hoofd Informatie (HIN) voorzien die aanspreekbaar is op het informatiemanagement in zijn/haar kolom en voor ieder primair proces is een taakfunctie als informatiecoördinator (IC) voorzien die de HIN en de eigen procesorganisatie ondersteunt (Projectteam RCP, 2009). Sommige processen beschikken daarnaast over een backoffice Informatiemanagement.

Het Referentiekader geeft een handreiking maar wordt niet wettelijk opgelegd. Iedere regio kan daarom kiezen voor een afwijkende inrichting.

---

<sup>36</sup> Art 2.1.5 Besluit veiligheidsregio's



*Figuur 15-1 Functiestructuur bevolkingszorg*

In diverse regio's is ook een informatiecoördinator in het GBT / RBT opgenomen (Buil & Treurniet, De staat van netcentrisch werken- update 2015, 2015).



## 4. Bijlage: Hoofdstructuur van de rampenbestrijding in België

De inrichting van de rampenbestrijding en crisisbeheersing in België vindt zijn grondslag in het Koninklijk besluit (KB) betreffende de nood- en interventieplannen (Minister van Binnenlandse Zaken (B), 2006).

In vergelijking met de GRIP procedure in Nederland kent ook België een eigen opschaling systematiek; de beleids- en operationele coördinatie van het incident kent 3 niveaus, die fasen worden genoemd:

- **Gemeentelijke fase** die door de plaatselijke burgemeester wordt afgekondigd
- **Provinciale fase**, die door de gouverneur van de betreffende provincie wordt afgekondigd;
- **Federale fase** die door de minister wordt afgekondigd.

### De hulpdiensten

De hulp- en interventiediensten ( brandweer, medische hulpdiensten, politie, enz.) zijn ingedeeld in geografische zones. Deze zones omvatten meestal meerdere gemeenten. De geografische indeling verschilt per discipline. Voor de hulpdiensten geldt het principe van de snelste adequate hulp.

België kent in de rampenbestrijding en crisisbeheersing 5 disciplines die hieronder met de aan hen toebedeelde processen zijn weergegeven:

- 1. Brandweer en Civiele bescherming;**
  - a. De noodsituatie beheren en de hieraan verbonden risico's uitschakelen;
  - b. De personen opsporen, bevrijden, helpen, redden en in veiligheid brengen en hun goederen beschermen;
  - c. Personen en goederen opeisen.
- 2. Medische, sanitaire en psychosociale hulpverlening;**
  - a. De oprichting van de medische keten
  - b. Het toedienen van de geneeskundige en psychosociale zorgen voor slachtoffers en bij de noodsituatie betrokken personen;
  - c. Het nemen van maatregelen ter bescherming van de volksgezondheid.
- 3. Politie** van de plaats van de noodsituatie;
  - a. De openbare orde handhaven en herstellen;

- b. De toegangs- en evacuatiewegen vrijhouden en, in voorkomend geval, de hulpdiensten en de middelen begeleiden naar de plaats van de gebeurtenis;
- c. De perimeters installeren, fysiek afbakenen, signaleren en bewaken en de toegangscontrole verzekeren aan de interventie zones (indeling van het rampgebied);
- d. Het uitvoeren van bevolkingsevacuatie en toezien op het schuilen;
- e. Slachtoffer identificatie;
- f. Bijstand verlenen aan het gerechtelijk onderzoek.

#### 4. Logistieke ondersteuning;

- a. De versterking inzake personeel en materiaal verzekeren evenals speciale reddings- en hulpverleningsmateriaal leveren;
- b. De technische middelen voor communicatie organiseren tussen de disciplines, de commandopost operaties en het/ de coördinatiecommité(s);
- c. De bevoorrading organiseren van levensmiddelen en drinkwater voor de hulpdiensten en de getroffen en;
- d. Het opsporen, meten en bestrijden van gevaarlijke stoffen;
- e. Het uitvoeren van diverse werken.

Deze logistieke processen worden uitgevoerd door de Civiele bescherming, de brandweer en gespecialiseerde openbare en private diensten. Zij worden aangestuurd door een directeur Logistiek die wordt geleverd door de Civiele bescherming.

#### *Civiele bescherming*

*De Civiele bescherming is de organisatie in België die bij kleine en grote rampen de hulpdiensten ondersteunt met zwaar en gespecialiseerd materieel. De Civiele bescherming telt 450 beroepskrachten en 650 vrijwilligers die 24/7 per jaar beschikbaar zijn. Zij werken in zes operationele eenheden die verspreid liggen over het Belgisch grondgebied.*

*(Algemene Directie Civiele Veiligheid, 2016)*

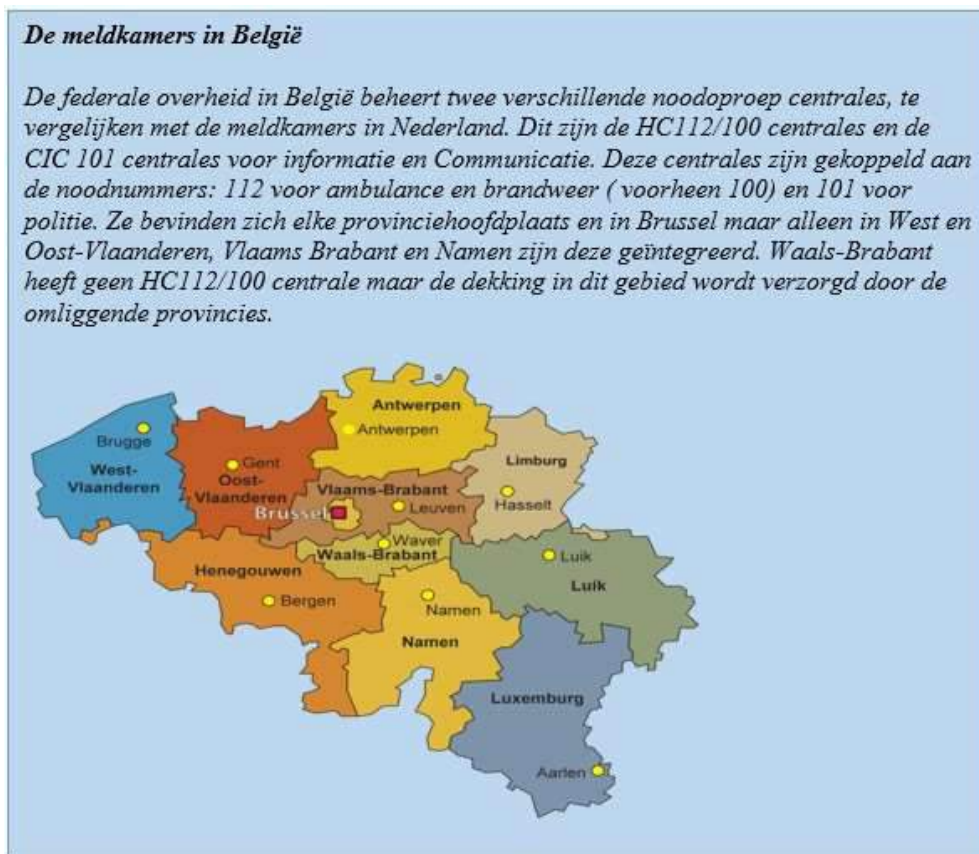
#### 5. Informatie.

- a. Tijdens de noodsituatie het verzorgen van:
  - i. De informatie en richtlijnen aan de bevolking;
  - ii. De informatie aan de media;
- b. Na het opheffen van de noodsituatie het verzorgen van:
  - i. De informatie over de maatregelen voor de terugkeer naar de normale situatie.

Het proces informatie wordt aangestuurd door een directeur Informatie die door het bevoegde gezag ( i.e. de burgemeester, gouverneur of minister) wordt aangesteld.

### Veiligheidscel

België kent geen veiligheidsregio's maar de multidisciplinaire planvorming is geborgd in veiligheidscellen. Er is een veiligheidscel per gemeente en provincie die verantwoordelijk is voor de planvorming, het organiseren van oefeningen en het evalueren van noodsituaties en oefeningen. Een veiligheidscel bestaat uit de burgemeester respectievelijk de gouverneur, een vertegenwoordiger van elke discipline en een ambtenaar verantwoordelijk voor de noodplanning en het secretariaat.



### Noodsituatie

Artikel 6 KB geeft de definitie van een noodsituatie en deze is te vergelijken met de definitie van ramp in de Wet veiligheidsregio's. Ook in België is de multidisciplinaire samenwerking een belangrijk element; ~en waarbij de coördinatie van de disciplines is vereist om de dreiging weg te nemen of om de schadelijke gevolgen te beperken.

## Operationele coördinatie

In tegenstelling tot de coördinatie driedeling in Nederland kent België twee coördinerende organen.

Het operationele coördinatie orgaan van de multidisciplinaire hulpverlening is de Commandopost Operaties (CP-Ops). Deze is samengesteld uit de operationele verantwoordelijken (Dir-BW, DIR-Pol, DIR-Log, DIR-Info) van de disciplines en een veiligheidsadviseur. Het commando wordt geleid door een directeur CP-Ops. Dit is in principe de hoogst aanwezige brandweer officier tenzij het bevoegd gezag een andere discipline aanwijst die meer bij de noodsituatie betrokken is (art 15 KB).

De taken van CP-Ops staan beschreven in artikel 16:

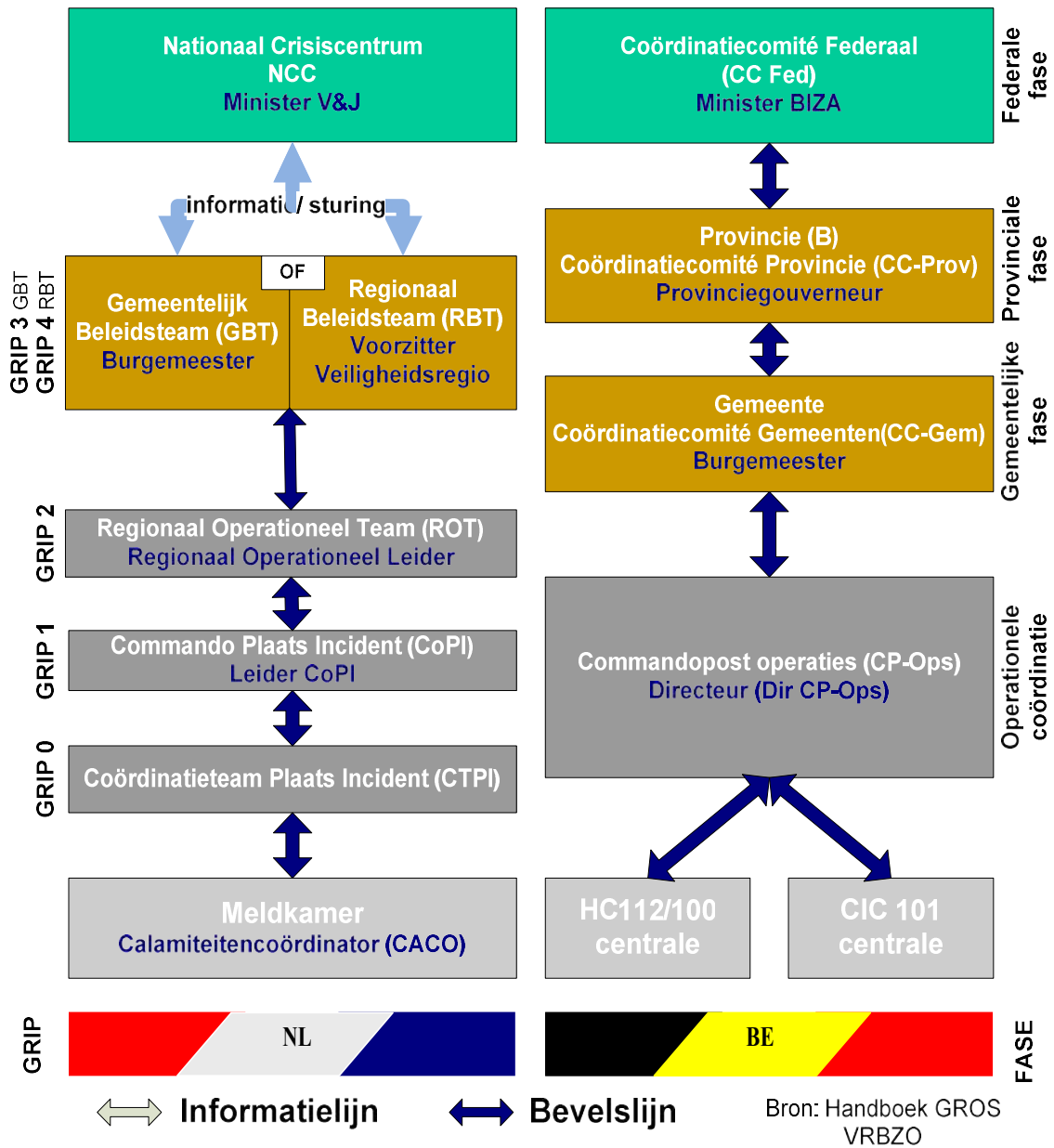
- Het opstellen van een eerste operationeel situatierapport;
- Toezien op een regelmatige informatie over de ontwikkeling van het incident aan de betrokken overheden en aan de noodroep centrales ( zie **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.**);
- De bevoegde overheden adviseren en de door hen genomen beslissingen uitvoeren of laten uitvoeren;
- Het interventie terrein organiseren en inrichten.

## Beleidscoördinatie

De beleidscoördinatie is, zoals hierboven is aangegeven, afhankelijk van de afgekondigde fase.

Iedere fase heeft ten behoeve van de bestuurlijke coördinatie een coördinatie comité (CC) waarin de vijf disciplines zijn vertegenwoordigd aangevuld met een ambtenaar verantwoordelijk voor de noodplanning. In de opvolging van de fase verdwijnt er geen comité maar wordt het hoger orgaan sturend op het ondergeschikte coördinatie comité.

De rampbestrijdingsorganisatie NL en B naast elkaar:





## 5. Bijlage: Hoofdstructuur van de rampenbestrijding in Zweden



Swedish Civil  
Contingencies  
Agency

'A safer society in a changing world' is de visie van de MSB.

De MSB, Swedisch Civil Contingencies Agency is het nationale bureau voor de rampenbestrijding en crisisbeheersing in Zweden.

Het is verantwoordelijk voor de coördinatie van de gehele rampbestrijdingsketen: voor, tijdens en na een ramp.

Zweden kent geen hoofdstructuur van de rampenbestrijding zoals Nederland en België. De voorbereiding op de rampenbestrijding is voornamelijk gebaseerd op het verantwoordelijkheidsprincipe: Wie in normale omstandigheden verantwoordelijk is, behoudt deze verantwoordelijkheid ook in een crisissituatie en is tevens de initiator voor een eventuele multidisciplinaire aanpak en coördinatie (MSB Zweden, 2015).

Zweden kent een nationale politie en 21 gezondheidsorganisaties die ook het ambulance vervoer verzorgen. Ieder van de 290 gemeenten kent een eigen brandweer. Daarnaast kent Zweden net als België een civiele beschermingsorganisatie bestaande uit 19 militaire vrijwilligers organisaties die zowel militaire als rampbestrijdingstaken kunnen uitvoeren (MSB Zweden, 2015).

Als decentrale eenheidstaat kent Zweden een centrale overheid, 21 provincies en 290 gemeenten. De verantwoordelijkheid voor de preparatie op rampenbestrijding en crisisbeheersing valt binnen de taakverantwoordelijkheid van de lokale brandweer die in Zweden in dienst zijn van de gemeente (Axelsson, 2016).

### Eigen verantwoordelijkheid:

De gemeente en de provincies zijn verantwoordelijk voor de coördinatie van de inzet van alle partijen betrokken bij de bestrijding van het incident.

Bij een ramp op gemeentelijk niveau is het gemeentebestuur verantwoordelijk voor de lokale rampenbestrijding en van alle daarbij betrokkenpartijen. Het wordt de coördinatie ondersteund door de provincie (MSB Zweden, 2015). De provincie neemt deze verantwoordelijkheid pas over als er meerdere gemeenten bij het incident betrokken zijn. De coördinatie van de crisiscommunicatie met de media ligt ook bij een lokaal grootschalig incident bij de provincie.

Binnen de centrale overheid heeft het Ministerie van Justitie de politieke verantwoordelijkheid voor het preparatie op de rampenbestrijding en crisisbeheersing. Maar ook hier is ieder ministerie verantwoordelijk voor de eigen voorbereiding en bestrijding binnen de eigen sector. De nationale overheid is ondersteunend een aanvullend aan het provinciebestuur en de gemeenten (MSB Zweden, 2015).

Het principe van eigen verantwoordelijkheid strekt zich ook uit naar grootschalige incidenten. De leiding van de bestrijding van het incident blijft bij degene die in normale omstandigheden verantwoordelijk is en moet ook het initiatief nemen tot verdere opschaling, multidisciplinaire samenwerking en coördinatie. Het betekent dat de coördinatie niet afdwingbaar is. Er is geen opperbevel. Het initiatief kan daardoor te lang op zich laten wachten. 'Aanpakken' zou volgens de geïnterviewde toegevoegd moeten worden aan de principes van het MSB (Axelsson, 2016).

***Coördinatie blijft achter:***

*Na een grootschalige bosbrand is uit de evaluatie gebleken dat de coördinatie op het totale proces, waar de provincie voor verantwoordelijk is als er meerdere gemeenten betrokken zijn, laat en niet goed op gang kwam.*

(Axelsson, 2016)

**MSB:**

De MSB (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap) is alleen verantwoordelijk voor zaken omtrent publieke veiligheid, rampenbestrijding en crisisbeheersing als er geen andere autoriteit verantwoordelijk is (MSB Zweden, 2014). In die gevallen wanneer een autoriteit verantwoordelijk is heeft de MSB de taak de coördinatie te stimuleren en te ondersteunen op alle drie de niveau's (Axelsson, 2016) (MSB zweden, 2010). Door de historie en de inrichting van het land is samenwerking echter een vanzelfsprekendheid die altijd tot stand komt. Er zijn

***Commandocentrale MSB:***



(Axelsson, 2016)



vele kleine gemeenschappen die bij een grootschalige gebeurtenis van elkaar afhankelijk zijn. De samenwerking tussen de hulpverleningsdiensten en andere crisispartners verloopt daardoor op het platteland beter dan in een grote stad zoals Stockholm (Axelsson, 2016).

Het principe van openbaarheid:



De planvorming maar ook alle andere overheidscommunicatie is in Zweden openbaar tenzij het geheim is. Daarmee heeft de Zweedse burger een open contact met de overheid die in een crisissituatie niet verandert.

De crisiscommunicatie naar de bewoners verloopt ook via de verslagen van deze coördinatie bijeenkomsten. Daarnaast is er de website krisinformation.se en wordt hiervoor een telefoonnummer opengesteld. In de bijlage 12 is een screenshot van de website opgenomen.



## 6. Bijlage: Functie calamiteitencoördinator meldkamer

Bron: Supplement a, bijlage C behorende bij artikel 1 lid 3 Regeling personeel veiligheidsregio's

Functie zoals genoemd in [artikel 2 lid 3 sub a Besluit personeel veiligheidsregio's](#)

### 1.1. Algemene informatie

**Functienaam Calamiteitencoördinator meldkamer (CACO)**

De Calamiteitencoördinator meldkamer (CACO) geeft leiding aan het meldkamerproces. De aansturing tijdens een grootschalig incident vindt plaats op vier niveaus, te weten:

Beschrijving  
van de functie

- Besturen
- Richten

- Inrichten

- Verrichten

De calamiteitencoördinator meldkamer functioneert op het niveau 'inrichten' en 'richten'.

De calamiteitencoördinator meldkamer geeft leiding aan het gemeenschappelijke, multidisciplinaire meldkamerproces. Hij <sup>1</sup> geeft doeltreffend en doelmatig sturing aan het verzamelen van relevante gegevens, het verwerken tot informatie en de deling van de informatie bij alarmering, communicatie en opschaling. conform de GRIP structuur

<sup>1</sup> Overal waar in deze bijlage 'hij' wordt geduid kan ook 'zij' worden gelezen.

### 2.1. Kerntaken

**Kerntaak 1: Leidinggeven aan het gemeenschappelijk meldkamerproces**

De calamiteitencoördinator geeft leiding aan de multidisciplinaire invulling van het gemeenschappelijke meldkamerproces binnen het meldkamerdomein. Een adequate en snelle opschaling en het borgen van de veiligheid van de hulpverleningsdiensten zijn hierbij belangrijke aandachtspunten.

**Kerntaak 2: Creëren en delen van informatie**

De calamiteitencoördinator geeft doelmatig sturing aan het verzamelen van relevante gegevens, het verwerken tot informatie en de deling van de informatie bij, alarmering en opschaling van de bestrijdingsorganisatie.

## **2.2. Competenties**

Voor deze functie zijn de acht belangrijkste competenties benoemd. Dit zijn de competenties die minimaal noodzakelijk worden geacht voor de betreffende functionaris om succesvol te functioneren.

### **Competentieoverzicht**

Analyseren

Oordelen

Stressbestendigheid

Leiding geven

Communiceren

Plannen, organiseren en coördineren

Delegeren

Politiek-bestuurlijk inzicht

## **3.1. Uitwerking kerntaken**

### **Kerntaak 1: Leiding geven aan het gemeenschappelijk meldkamerproces**

#### **Werkzaamheden**

De calamiteitencoördinator geeft leiding aan de multidisciplinaire invulling van het gemeenschappelijke meldkamerproces binnen het meldkamerdomein. Een adequate en snelle opschaling en het borgen van de veiligheid van de hulpverleningsdiensten zijn hierbij belangrijke aandachtspunten. Dit brengt de volgende werkzaamheden met zich mee:

- Coördineert en geeft leiding aan het gemeenschappelijke, multidisciplinaire meldkamerproces.
- Geeft leiding aan het intern opschalen van de meldkamer en verzorgt afstemming in opschaling, communicatie en informatie binnen in het meldkamerdomein.
- Bewaakt meldkamerprocessen en -procedures inzake het opschalingproces binnen het meldkamerdomein.
- Bewaakt en draagt zorg voor een juiste samenstelling en bezettingsgraad van het meldkamerdomein.
- Voorziet zichzelf van informatie over de actuele situatie en deelt relevante informatie binnen het meldkamerdomein.
- Houdt overzicht en denkt vooruit in scenario's in onoverzichtelijke situaties binnen het meldkamerdomein.

### **Kerntaak 2: Creëren en delen van informatie**

#### **Werkzaamheden**

De calamiteitencoördinator geeft doeltreffend en doelmatig sturing aan het verzamelen van relevante gegevens, het verwerken tot informatie en de deling van de informatie bij, alarmering en opschaling van de bestrijdingsorganisatie conform de GRIP structuur. Dit brengt de volgende werkzaamheden met zich mee:

- Coördineert het doelmatig uitvragen door de centralisten van melders en het registreren van de verkregen gegevens. Beperkt daarbij zoveel mogelijk dubbel werk.
- Is in staat zelfstandig relevante aanvullende informatie in te winnen aan de hand van de voorbereide informatiebehoefte voor het incidenttype.
- Analyseert en beoordeelt de ingewonnen informatie op waarde, valideert en prioriteert deze.
- Stelt een eerste beeld samen van de situatie
- Draagt zorg voor een snelle, doelmatige en doeltreffende verspreiding van informatie aan alle diensten en functionarissen die bij het incident betrokken zijn volgens de netcentrische principes.
- Draagt zorg voor doelmatige en doeltreffende informatie verstrekking en communicatie met direct leidinggevende functionarissen.
- Vervult een adviserende rol naar de verantwoordelijke leidinggevende van de meldkamer op het moment van opschaling in het meldkamerdomein.
- Draagt zorg voor een juiste verslaglegging volgens afgesproken wijze.
- Beheerst tevens het communiceren en overdragen van het totaalbeeld.



## 7. Bijlage: Functie informatiemanager commando plaats incident

Bron: Supplement d van bijlage C, behorende bij artikel 1 lid 3 Regeling personeel veiligheidsregio's

Functie zoals genoemd in [artikel 2 lid 3 sub c Besluit personeel veiligheidsregio's](#)

### 1.1. Algemene informatie

**Functienaam**    **Informatiemanager commando plaats incident (COPI)**

De informatiemanager COPI maakt deel uit van het commando plaats incident (COPI). De aansturing tijdens een grootschalig incident vindt plaats op vier niveaus, te weten:

- Beschrijving van de functie
- Besturen
  - Richten
  - Inrichten
  - Verrichten

De informatiemanager COPI functioneert op het niveau 'inrichten' en is op de volgende wijze gepositioneerd:

- Hij ontvangt leiding van en legt verantwoording af de leider COPI.
- Hij geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de leider COPI.

De informatiemanager COPI draagt zorg voor het informatieproces in het COPI.

### 2.1. Kerntaak

**Kerntaak 1: Zorg dragen voor het informatieproces in het COPI**

De informatiemanager COPI verzamelt, analyseert en beoordeelt zelfstandig informatie in het COPI. Tevens is hij verantwoordelijk voor het verzorgen van een adequaat en doelmatig informatieproces in het COPI. Hij is hiermee voorwaardenscheppend voor andere functionarissen in het COPI.

### 2.2. Competenties

Voor deze functie zijn de acht belangrijkste competenties benoemd. Dit zijn de competenties die minimaal noodzakelijk worden geacht voor de betreffende functionaris om succesvol te functioneren.

## **Informatiemanager commando plaats incident**

### **Competentieoverzicht**

Analyseren

Probleemanalyse

Daadkracht

Overtuigingskracht

Accuraat

Plannen, organiseren en coördineren

Stressbestendigheid

Samenwerken

### **3.1. Uitwerking kerntaken**

#### **Kerntaak 1: Zorg dragen voor het informatieproces in het COPI**

##### **Werkzaamheden**

De informatiemanager COPI verzamelt, analyseert en beoordeelt zelfstandig informatie in het COPI. Tevens is hij verantwoordelijk voor het verzorgen van een adequaat en doelmatig informatieproces in het COPI. Hij is hiermee voorwaardenscheppend voor andere functionarissen in het COPI. Dit brengt de volgende werkzaamheden met zich mee:

- Draagt zorg voor een eerste analyse en beeldvorming. Dit omvat eveneens de ‘aanrijfase’ van een GRIP opschaling. Informatiemanager COPI draagt daarin bij aan de ontwikkeling van een ‘startbeeld’.
- Draagt zorg een continu proces van adequate en juiste informatievoorziening in het COPI.
- Draagt zorg voor het opstellen van het totaalbeeld.

Adviseert leider COPI inzake op-/ afschaling GRIP.



## 8. Bijlage: Functie voorlichtingsfunctionaris commando plaats incident

Bron: Supplement h van Bijlage C, behorende bij artikel 1 lid 3 Regeling personeel veiligheidsregio's

Functie zoals genoemd in [artikel 2 lid 3 sub h Besluit personeel veiligheidsregio's](#)

### 1.1. Algemene informatie

#### **Functienaam** Voorlichtingsfunctionaris commando plaats incident (COPI)

De voorlichtingsfunctionaris COPI maakt deel uit van het commando plaats incident (COPI). De aansturing tijdens een grootschalig incident vindt plaats op vier niveaus, te weten:

Beschrijving  
van de functie

- Besturen
- Richten
- Inrichten
- Verrichten

De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de voorlichtingsfunctionaris COPI zijn afhankelijk van de fase van opschaling. De voorlichtingsfunctionaris COPI functioneert voornamelijk op het niveau 'inrichten' en is op de volgende wijze gepositioneerd:

- Hij ontvangt leiding van en legt verantwoording af de leider COPI.
- Hij geeft sturing aan het proces voorlichting.
- Hij informeert de leider COPI en (bij opschaling) de voorlichtingsfunctionaris ROT over het totale voorlichtingsproces.

### 2.1. Kerntaken

#### **Kerntaak 1: Informeren van media**

De voorlichtingsfunctionaris commando plaats incident (COPI) heeft als primaire taak het informeren van de media en het geven van sturing aan het totale proces voorlichting bij het plaats incident.

#### **Kerntaak 2: Informatie delen**

Het doeltreffend en doelmatig verzamelen van informatie en die delen binnen het COPI en met de voorlichter ROT bij melding en opschaling conform de GRIP structuur.

## **2.2. Competenties**

Voor deze functie zijn de acht belangrijkste competenties benoemd. Dit zijn de competenties die minimaal noodzakelijk worden geacht voor de betreffende functionaris om succesvol te functioneren.

### **Voorlichtingsfunctionaris commando plaats incident Competentieoverzicht**

Communiceren  
Samenwerken  
Stressbestendigheid  
Plannen, organiseren en coördineren  
Omgevingsbewustzijn  
Analyseren  
Oordelen  
Aanpassingsvermogen

## **3.1. Uitwerking kerntaken**

### **Kerntaak 1: Informeren van media**

#### **Werkzaamheden**

De voorlichtingsfunctionaris commando plaats incident (COPI) heeft als primaire taak het informeren van de media en het geven van sturing aan het totale proces voorlichting bij het plaats incident. Dit brengt de volgende werkzaamheden met zich mee:

- Geeft sturing en coördineert het proces voorlichting bij een opschaling tot GRIP 1.
- Signaleert de effecten, die het incident en de voorlichting over het incident hebben op pers en publiek
- Draagt zorg voor het geven van inzicht, informatie en aanwijzingen over het incident aan diverse media
- Adviseert de leider COPI over de te ontplooiën acties inzake het communicatieproces in het COPI.
- Ondersteunt de leider COPI inzake beeld-, oordeels- en besluitvorming in het communicatieproces.
- Draagt verantwoordelijkheid voor de verslaglegging over het proces voorlichting vanuit het COPI
- Stemt af met betrokken partijen om tot een weloverwogen en uniform advies te komen.
- Overlegt met de officiële media inzake het faciliteren van communicatiemiddelen.
- Draagt zorg voor het vertaalproces van activiteiten binnen het COPI naar beeldvorming voor de externe omgeving.
- Heeft aandacht voor mogelijke opschaling en adviseert ook zodanig als opschaling noodzakelijk is.

## **Kerntaak 2: Informatie delen**

### **Werkzaamheden**

Het doeltreffend en doelmatig verzamelen van informatie en die delen binnen het COPI en met de voorlichter ROT bij melding en opschaling conform de GRIP structuur. Dit brengt de volgende werkzaamheden met zich mee:

- Deelt informatie binnen zowel de horizontale als verticale lijnen van de organisatie.
- Verwerft, analyseert, veredelt zelfstandig interne- en externe informatie om tot een complete beeldvorming te komen. Schat deze informatie continu op waarde.
- Verwerft en deelt informatie met de voorlichter van het ROT
- Draagt zorg voor overdracht van aansturing van het proces bij opschaling
- Is in staat om oorzaak-gevolg relaties te overzien en in scenario's te denken



## 9. Bijlage: overzicht Rampbestrijdingsprocessen

### 3.4. Rampbestrijdingsprocessen

De basis van de crisisorganisatie bestaat uit vier diensten of 'kolommen': politie, brandweer, GHOR en gemeente. Elk van deze vier kolommen is hoofverantwoordelijk voor een aantal rampbestrijdingsprocessen, waarbij de andere kolommen kunnen ondersteunen of adviseren. Figuur 4 geeft een overzicht van deze processen en de rol van de verschillende kolommen daarbij<sup>20</sup>. De details van de rampbestrijdingsprocessen hebben de kolommen uitgewerkt in hun monodisciplinaire deelplannen.

Proces	Omschrijving proces	Bev.	Brw.	Pol.	GHOR
0	Beeld-, oordeels-, en besluitvorming	V	V	V	V
1	Communicatie (Pers- en Publieksvoorlichting)	V	A	A	A
2	Publieke zorg (O&V, Nazorg, CRIB, CRAS, Uitvaart)	V	A	A	O
3	Omgevingszorg (Milieu, Besmette waren)	V			
4	Bron- en emissiebestrijding	A	V	A	A
5	Redding	A	V		A
6	Ontsmetting	A	V		A
7	Spoedeisende medische hulpverlening		O	O	V
8	Psychosociale hulpverlening				V
9	Opgeschaalde publieke gezondheidszorg		A		V
10	Handhaving mobiliteit	A	A	V	A
11	Ordehandhaving			V	
12	Opsporing			V	
13	Opsporingsexpertise	O		V	
14	Interventie			V	
15	Handhaving Netwerken (Politiewet)			V	
16	Bewaken en beveiligen			V	
17	Informatiemanagement	V	V	V	V
18	Resource management	V	V	V	V

Legenda:

V	: Verantwoordelijk
O	: Ondersteunend
A	: Adviserend

Figuur 4: Rampbestrijdingsprocessen per kolom

### 3.5. Voorwaardenscheppende processen

Naast de rampbestrijdingsprocessen zijn er vijf voorwaardenscheppende processen<sup>21</sup>:

1. melden en alarmeren;
2. op- en afschalen;
3. leiding en coördinatie;
4. informatiemanagement;
5. resource management.

Deze processen helpen de kolommen om hun eigen rampbestrijdingsprocessen goed in te vullen en deze onderling goed af te stemmen. Paragrafen 2.5.1 t/m 2.5.5 bevatten een verdere uitwerking.

#### 3.5.1. Melding en Alarmering

##### Doel

- De essentiële gegevens over een incident verkrijgen, verifiëren en combineren.
- Die gegevens beoordelen.
- Dat oordeel vertalen naar de initiële hulp- en inzetbehoefte.
- Deze hulp zo snel en effectief mogelijk beschikbaar maken.

<sup>20</sup> Bijlage 2 geeft een verdere onderverdeling van de processen.

<sup>21</sup> De eerste vier genoemde voorwaardenscheppende processen zijn afkomstig uit de Basisvereisten crisismanagement, de centrale normen benoemd (LBCB 2006). De laatstgenoemde is afkomstig uit het referentiekader Regionaal Crisisplan.



## 10. Bijlage: Werkwijze Informatiemanagement (Besluit veiligheidsregio's)

< Naar zoeken		<b>Besluit veiligheidsregio's</b> Geldend van 01-01-2017 t/m heden
Alles openklappen	+	
Alles dichtklappen	-	
Opschrift	>	
Aanhef	>	
<b>Hoofdstuk 1</b> Algemene bepalingen	>	
(Artikel 1.1)		
<b>Hoofdstuk 2</b> Eisen rampenbestrijding en crisisbeheersing	>	
(Artikelen 2.1.1-2.5.1)		
<b>Hoofdstuk 3</b> Eisen basisbrandweezorg	>	
(Artikelen 3.1.1-3.3.1)		
<b>Hoofdstuk 4</b> Eisen bestrijding van ongevallen met gevaarlijke stoffen	>	
(Artikelen 4.1.1-4.3.1)		
<b>Hoofdstuk 5</b> Eisen afspraken geneeskundige hulpverlening	>	
(Artikel 5.1)		
<b>Hoofdstuk 6</b> Rampbestrijdingsplannen voor inrichtingen en luchthavens	>	
(Artikelen 6.1.1-6.3.3)		
<b>Hoofdstuk 7</b> Bedrijfsbrandweer	>	
(Artikelen 7.1-7.6)		
<b>Hoofdstuk 8</b> Financiën	>	
(Artikelen 8.1-8.6)		
<b>Hoofdstuk 9</b> Overgangs- en slotbepalingen	>	
(Artikelen 9.1-9.4)		
Slotformulier en ondertekening	>	
Bijlage 1 , behorende bij artikel 4.1.6, eerste lid	>	
Bijlage 2 , behorende bij artikel 8.1, eerste lid, van het Besluit veiligheidsregio's	>	
		<b>2</b> Het bestuur van de veiligheidsregio draagt er zorg voor dat de hoofdstructuur van de rampenbestrijding en crisisbeheersing in staat is gedurende een ramp of crisis onafgebroken te functioneren.
<b>§ 4. Informatiemanagement</b>		
<b>Artikel 2.4.1</b>		
<b>1</b>		Het bestuur van de veiligheidsregio draagt er zorg voor dat binnen de hoofdstructuur van de rampenbestrijding en crisisbeheersing tijdens een ramp of crisis een totaalbeeld wordt bijgehouden.
<b>2</b>		Het totaalbeeld is opgebouwd uit ten minste de beschikbare gegevens over het incident, over de hulpverlening, over de prognose en de aanpak en over de getroffen maatregelen en de resultaten ervan.
<b>3</b>		Het totaalbeeld wordt langs geautomatiseerde weg zo spoedig mogelijk en voor zover dat redelijkerwijs mogelijk is geverifieerd, beschikbaar gesteld aan: <ol style="list-style-type: none"><li>a. de onderdelen van de hoofdstructuur van de rampenbestrijding en crisisbeheersing;</li><li>b. andere bij de ramp of crisis betrokken partijen, voor zover zij deze gegevens nodig hebben voor de uitvoering van hun taken en bevoegdheden, en</li><li>c. Onze Minister.</li></ol>
<b>Artikel 2.4.2</b>		
<b>1</b>		De onderdelen van de hoofdstructuur van de rampenbestrijding en crisisbeheersing, bedoeld in <a href="#">artikel 2.1.1</a> , <a href="#">onderdelen a tot en met e</a> , houden bij de rampenbestrijding en crisisbeheersing een eigen beeld bij.
<b>2</b>		Het eigen beeld bestaat uit de beschikbare gegevens over de ontwikkeling en effecten van een incident, de risico's voor de veiligheid van de hulpverleners en de personen in het getroffen gebied, de aanpak van het incident en de daarvoor benodigde mensen en middelen.
<b>3</b>		De gegevens worden nadat zij beschikbaar zijn binnen tien minuten verwerkt in het eigen beeld en voor zover mogelijk geverifieerd.
<b>4</b>		De gegevens worden langs geautomatiseerde weg beschikbaar gesteld aan: <ol style="list-style-type: none"><li>a. de onderdelen van de hoofdstructuur van de rampenbestrijding en crisisbeheersing;</li><li>b. andere de bij de ramp of crisis betrokken partijen die deze gegevens nodig hebben voor de uitvoering van hun taken en bevoegdheden, en</li><li>c. het onderdeel dat het totaalbeeld bijhoudt.</li></ol>
<b>Artikel 2.4.3</b>		
Een advies of opdracht van een onderdeel van de hoofdstructuur van de rampenbestrijding en crisisbeheersing is gebaseerd op het actuele eigen beeld van dat onderdeel en op het actuele totaalbeeld.		
<b>Artikel 2.4.4</b>		
In het geval dat een advies of een opdracht niet of niet volledig is opgevolgd of uitgevoerd, wordt het onderdeel van de hoofdstructuur van de rampenbestrijding en crisisbeheersing dat dit advies of deze opdracht heeft gegeven, daarvan op de hoogte gesteld. De opdracht wordt vervolgens in overeenstemming met <a href="#">artikel 2.4.3</a> opnieuw geformuleerd.		

bron: [www.overheid.nl/BWBR0027844/2017-01-01](http://www.overheid.nl/BWBR0027844/2017-01-01) opgehaald op 16 oktober 2017.





## 11. Bijlage: Lijst geïnterviewden

Inrichting van de crisisstructuur en het informatiemanagement in België:

- van Cleemput, Commissaris van de Lokale Politie Antwerpen

Inrichting van de crisisstructuur en het informatiemanagement in Zweden:

- Hakan Axelsson, senior beleidsmedewerker bij de MSB, Zweden.

Consultatiefase:

- Dr.ir F.K. Boersma; Kees Boersma is docent aan de VU Amsterdam, Faculteit der Sociale Wetenschappen, Afdeling Organisationswetenschappen.
- Dr. A. Scholtens; Astrid Scholtens is Hoofd onderzoek en senior onderzoeker bij Crisislab te Renswoude;
- Drs. W. Treurniet; Willem Treurniet is strategisch adviseur Netcentrisch Crisismanagement bij het Instituut Fysieke Veiligheid (IFV) te Arnhem.

Validatie fase:

- E. van Borkulo. Erik is als informatiemanager tijdelijk toegevoegd aan het projectteam belast met rampenbestrijding op St. Maarten van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Hij is Coördinator Netcentrisch Werken in de Veiligheidsregio Utrecht en één van de initiators van het VIC<sup>37</sup>;
- S. van der Hulle. Sander is Commissaris van politie en werkzaam in de eenheid Amsterdam als plv Sectorhoofd Dienst Regionale Informatie Organisatie (DRIO). Hij is tevens Hoofd Informatie (HIN) in het SGBO-politie en informatiemanager ROT in de veiligheidsregio Amsterdam-Amstelland;
- Ing. R.J. Sanders. Majoor Ronald Sanders is senior informatiemanager van de Koninklijke Marechaussee, District –Zuid, Sectie Informatie Voorziening en Communicatie.

---

<sup>37</sup> VeiligheidsInformatieCentrum. Een centrum van de veiligheidsregio Utrecht waar dagelijks het risicobeeld van de regio wordt bijgehouden en gedeeld met de aangesloten crisispartners.



## 12. Bijlage: interview van A. v. Cleemput

Transcriptie van het interview met

Mevr. Anke van Cleemput

Commissaris van de Lokale Politie Antwerpen

Het interview vond plaats op 23 december 2016 op Oudaan 5, te Antwerpen

### Interview vragen:

#### Inrichting rampenbestrijding

- Kun je in het kort vertellen hoe de rampenbestrijding in België is ingericht?
  - o *Bij een grootschalig incident (nog geen ramp) komen de verantwoordelijke van de disciplines bijeen in een motorkap overleg nabij het incident. Als we vinden dat we moeten opschalen gaan we een multidisciplinaire CP-Ops oprichten. Iedere discipline heeft daarnaast een eigen commandopost. Zitten we in een gemeentelijke fase, dan komt daar de CC, het coördinatiecentrum op niveau van de gemeente bij, waarin de burgemeester vertegenwoordigd is. Wordt het groter dan de gemeente dan wordt overgeschakeld naar de provinciale fase en bij bijvoorbeeld een nucleaire incident of terrorisme, naar de federale fase.*
- Heb jij zelf een rol hierin?
  - o *Ja, ik was voorheen terreinofficier in het motorkapoverleg. Nu zit ik als de permanente officier politie, de directeur politie in de CP –Ops.*
- Heb je zelf al eens een noodsituatie meegemaakt?
  - o *Wel veel in oefeningen maar ik heb in de praktijk nog geen fase opschaling meegemaakt.*
- Wat is er goed aan deze inrichting en werkwijze?
  - o *Positief is dat je snel en kleinschalig de eerste afspraken kunt maken in het motorkap overleg. Zoals opstellen voertuigen, afsluiten van de straten e.d. omdat als je dit op een later moment doet, het moeilijk te corrigeren is. Jammer blijft dat je afhankelijk blijft van de kwaliteit van de personen op het rampterrein.*
- Wat kan er beter?
  - o *Met goede officieren loopt het goed, heb je personen die er minder mee bekend zijn loopt het stroever.*

#### Multi disciplinaire samenwerking

- Art 6 geeft aan dat er een noodsituatie is *als er coördinatie van de disciplines is vereist om de dreiging weg te nemen of om de schadelijke gevolgen te beperken?*  
Wat betekent dit in de praktijk?
  - o *Naast de feitelijke inzetten die minimaal zijn, zijn er oefeningen. Zowel table tops als oefeningen op het terrein. Verder is er ook een gemeentelijke veiligheidscel waarin vertegenwoordigers van de verschillende disciplines samenkomen en waar eerdere incidenten worden besproken. Je komt elkaar af en toe ook tegen op opleidingen. Je merkt hoe beter je de mensen kent, hoe vlotter de samenwerking gaat.*
- Welke partijen, naast de vaste disciplines, sluiten aan?
  - o *Dat hangt van het incident af. Maar zeker sluit onze gemeentelijke rampenambtenaar aan en iemand van de organisatie of de locatie waar het incident zich afspeelt. Bijvoorbeeld bij een incident op het station zullen we iemand van Securail opnemen of een andere plaatselijk bekende; de expert van het bedrijf of evenement; de partner om wie het eigenlijk gaat.*
- Wordt er alleen in een noodsituatie samengewerkt of ook op andere momenten?
  - o *Ja, ook in oefeningen op locatie zal de betreffende expert van de locatie aan tafel zitten.*
- *Aanvulling op basis van mailing 31 januari 2017:*
  - o *"We werken naast noodsituaties ook in oefeningen samen; maar ook bij grote evenementen. Zo werken we bijvoorbeeld bij een festival in een gelijkwaardige CP-Ops.*
  - o *Samenwerking met militairen: de Kerstmarkt is daar een voorbeeld van. We doen dat ook in regulieren werking, bijvoorbeeld de patrouilles in het Centraal station, Joodse buurt of bij andere evenementen zoals het eindejaar vuurwerk, Gay Pride etc.*
- Wordt er gezamenlijk geoefend?
  - o *Zie hierboven*
- Vindt in de praktijk de coördinatie van de inzet altijd in het CP-Ops plaats of zijn er nog andere coördinatie vormen?
  - o *We hebben een eigen politie-commandopost waar we o.a. bepalen welke politie (federaal of lokaal) wat doet. Op het terrein wordt ook wel wat afgestemd maar we proberen de coördinatie te laten op die ( twee) locaties. Bij meerdere incidenten wordt het moeilijk omdat we slechts één terreinofficier hebben. Dan moet het coördinatie overleg gebeuren door iemand anders. We puzzelen nu hoe meerdere incidenten tegelijkertijd kunnen aan pakken.*

- Hoe stem je zaken af als er nog geen CP-Ops aanwezig is?
  - o *Natuurlijk via het motorkap overleg maar ook intern via Whatsapp, telegram (app); "Even een foto doorsturen e.d."*
- Zijn er instrumenten, afspraken, symbolen o.i.d. die de samenwerking tussen de diverse partijen ondersteunen of faciliteren? ( hesjes, protocollen, Astrid gespreksgroepen, gezamenlijke bijeenkomsten, wiki multi etc.)
  - o *We kennen ook hesjes in het CP-Ops. Deze liggen in de commandowagen van de CP-ops. Politie heeft daarop de tekst DirPOL en zo heeft iedere discipline dat. We hebben een gezamenlijk logboek; Onze meldkamers zitten niet gezamenlijk op een locatie. Wij kennen de 100 (112) en de 101 centrale. Fysieke afstand is te groot om even naar elkaar toe te lopen. We hebben veel telefonisch contact. We hebben multidisciplinaire gespreksgroepen. Zo kunnen we nu ook via gezamenlijk gespreksgroepen contact hebben de defensie eenheden waarmee we nu tijdens de kerstmarkten gezamenlijk optreden. We hebben de maandelijkse veiligheidscel waarin we ervaringen terugkoppelen. We hebben nood- en interventieplannen waarin veel is uitgeschreven: algemene procedures of op basis van bijzondere locaties; zoals opstelplaatsen e.d. In de praktijk zie je dat er toch wordt afgeweken van deze geprepareerde fiches (deelkaarten uit een plandossier). Deze zijn multidisciplinair uitgewerkt.*
- Zijn de partijen in de samenwerking gelijkwaardig?
  - o *Meestal wel maar we leggen de leiding bij de discipline waar deze het meest thuishoort. Zowel in het motorkap overleg als in de CP-Ops. In de praktijk is dat in 80% van de gevallen bij de brandweer. Deze zit het overleg voor en hakt de knopen door die nodig zijn. Dit is vergelijkbaar met de rol van Leider CoPI in NL. Een leider CoPi is in NL voor deze rol toegerust. In B zou dit ook het geval moeten zijn maar dat lukt niet altijd. Er wordt nu gekeken om deze taak neutraal te maken. Je moet als voorzitter het overleg kunnen managen. Je moet niet bezig zijn met de operationaliteit maar met het hanteren van een goede timing; dat alle issues aan bod komen en de knopen worden doorgesakt die doorgesakt moeten worden. Dat de juiste informatie binnenkomt en naar buiten gaat. Dus de vraag is: moeten we dat niet loskoppelen van de discipline?*

### **Informatiemanagement**

- Is de informatiedeling een specifiek proces?

- *Nee, iedereen doet dit er een beetje bij. Er is in de praktijk een adjunct directeur CP-Ops, die kan een aantal administratieve taken uitrollen. Maar het duurt lang voor de CP-Ops volledig operationeel is. In de oefeningen is er vaak een backoffice die het logboek kan vullen en telefoneren e.d. Echter in de praktijk duurt het lang voor die rollen zijn ingevuld. Als het incident lang duurt, komen er meer backoffice voorzieningen. Maar in de eerste twee uren moet je het zelf er bij pakken. Bij het motorkap overleg koppelt iedere discipline de bevindingen terug naar de eigen meldkamer. Er wordt geen gezamenlijk beeld gedeeld.*
- Op welke wijze wordt er informatie van de plannen, de feitelijkheid, de bestrijding, prognose e.d. gedeeld?
  - *In het overleg is er de 'tour du table' waar iedere discipline aan het woord komt voor de hot items en daar proberen we het beeld gelijk te krijgen. In principe moet alle informatie ook in het logboek komen. In de praktijk proberen we iemand adhoc een kaart te laten maken (incidentplot-NL) zodat we allen hetzelfde beeld hebben. In het logboek worden de punten van iedere discipline opgeschreven. We gebruiken ook de whiteboards in de commandowagen en er is een tabel, die we helaas weinig gebruiken, waarin we feiten, beslispunten en besluiten kunnen schrijven. Dit zorgt voor een goed overzicht. In de tour-du-table gaan we in principe van discipline 1 naar 5 tenzij een discipline aangeeft een heikel punt te hebben. Dat gaat dat voor. De voorzitter geeft eerst de round-up van de zaken voor zover hem/ haar bekend en daarna wordt dit via de t-d-t aangevuld. Daarmee lijkt het op het BOB proces in NL. (zie ook foto van leaflet IBOBBO).*
- Ben je bekend met de netcentrische wijze van informatie deling?
  - *Ja beperkt, maar we kennen het hier in België niet.*
- Welke ondersteunende systemen voor de informatie vergaring worden gebruikt. Is ICMS al beschikbaar?
  - *We gebruiken nog OSR, vanaf 1 januari 2017 wordt dit officieel ICMS maar het is nog wat onduidelijk omdat nog niet alle mensen voor dit nieuwe systeem zijn opgeleid. Het duurt waarschijnlijk nog enkele maanden voordat we de overstap definitief kunnen maken. Tot die tijd zullen we het oude systeem nog gebruiken. In het ICMS zit naast een logboekfunctie ook een raadpleegfunctie van de plannen maar ook een beveiligde chat functie wat veiliger is dan Whatsapp natuurlijk; en een vraag en antwoord mogelijkheid om aan elkaar te stellen of taken die nog moeten gebeuren. Dat werkt met pop-ups. Er is ook een overzicht van de besluiten en taken.*

*Het is een internet gestuurd systeem. Elke discipline zou toegang tot ICMS moeten hebben via functionele toegangen. De dispatcher (centralist-NL) heeft ook toegang. Er is geen toegang voor andere partijen dan de hulpdiensten. Er is wel mogelijk een account voor hen aan te maken. Het logboek wordt in de CP-Ops vaak op een groot scherm geprojecteerd dus men kan dan wel meekijken. Het niet voor de pers e.d. beschikbaar, alleen voor de disciplines. Het systeem wordt beheerd door de federale overheid.*

- Wat is een logboek?
  - o *Zie hierboven + het is een doorlopende tekst maar het heeft ook de mogelijkheid om een kaart ( plot-NL) te maken. Chronologisch relaas van de incident bestrijding waar iedere dienst zijn acties kan beschrijven. De kaart van het logboek biedt het beste overzicht (situatiebeeld-NL). Anders moet je de informatie in de tekst gaan zoeken en dat is soms lastig als er al veel geschreven staat. Het plotten van de eenheden gaat niet automatisch op basis van GPS locatie. Dat gaat wel in het meldkamersysteem van de politie maar niet in de CP-Ops.*
- Wie houdt dit logboek bij?
  - o *Zie eerder antwoord; er is niet iemand specifiek voor deze taak getraind. Vaak neemt de noodplanningsambtenaar van de gemeente de taak op zich en die is bekend met de plannen. De kwaliteit hiervan is ook wisselend. In Antwerpen is dat een zeer bekwame maar dat hoeft niet in iedere gemeente zo te zijn. (NL- de hoofdplanningsambtenaar is verantwoordelijk voor de crisisplanvorming en de daarbij horende overleggen. Lijkt wat op de ambtenaar rampenbestrijding in NL)*
- Wie heeft toegang tot het logboek, wie kan de gegevens zien en wanneer?
  - o *Zie eerder antwoord; Het logboek wordt een tijd online bewaard en wordt soms gebruikt bij evaluaties. Helaas te weinig. De inhoud komt wel ter sprake in het maandelijks overleg maar er wordt niet gekeken naar de wijze van noteren e.d. Het logboek wordt wel gebruikt voor evt. onderzoek en om achteraf vragen te beantwoorden en bijv. klachten van burgers. Bijvoorbeeld een klacht over een te lange afgesloten straat. Dan wordt in het logboek teruggekeken hoe lang de straat was afgesloten.*
  - o *Iedere input heeft in het logboek een tijdstempel.*
- Wie voert de regie op de informatiedeling, ( actueel, relevant, geverifieerd etc.)
  - o *We gaan er vanuit dat de informatie die in het logboek wordt geplaatst correct is en in de vergadering worden de onduidelijkheden besproken. Als*

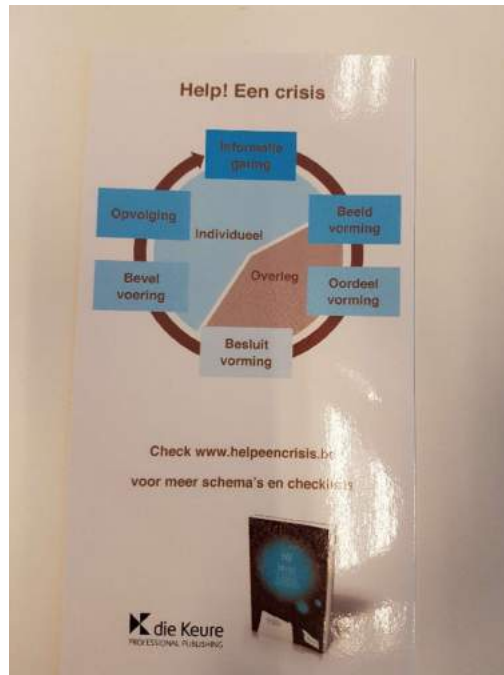
*de tekst tot verwarring leidt zijn er de overlegmomenten om daar klaarheid in te krijgen.*

- *Er is een vergaderklok in de CP-Ops zodat je weet hoeveel je tijd je hebt om binnen de eigen discipline zaken te regelen.*
- Heeft de directeur CP-Ops contact met bijv de CC of gaat dit alleen via het logboek?
  - *Ja deze stemt namens iedereen af met de burgemeester. Ik heb als dir pol weer contact met mijn hoofdcommissaris die in de CC zitting heeft.*
  - *Binnen de disciplines worden ook informatie lijntjes gelegd.*
- Heb je wel eens last van deze informele informatie/ communicatie lijnen?
  - *Nee, maar het is wel belangrijk dat de taken goed worden afgebakend. Het operationele is voor de CP-Ops en het strategische voor de CC.*

#### **Afronding:**

- Zijn er onderwerpen of zaken die je in dit kader nog zou willen delen?
  - *Je ziet dat er naast de officiële tools ook een aantal officieuze tools zijn. Zo delen we via een spreadsheet via Google informatie met elkaar en dat geeft vaak een duidelijker beeld. Je kunt dan gezamenlijk in dat document werken. Niet iedereen is hiermee bekend. Het is ook multidisciplinair en heeft soms de voorkeur boven het logboek dat alleen alles chronologisch heeft opgeslagen. En een spreadsheet bestand met drie rubrieken geeft dan een beter en sneller beeld. Dit zijn vaak individuele initiatieven en je bent dan dus afhankelijk van de andere personen. Omdat het huidige logboek niet de gewenste functionaliteit biedt. Bij de recente hoogwater overleg klopte de brandweer alle meldingen in, in een spreadsheet en op een kaart en deelde dit via google zodat we snel konden zien waar de hoogwaterpieken waren. En met een actuele weerkaart konden we dan voorspellingen doen. Er zit nog te weinig structuur achter. Het zijn individuele initiatieven waarbij je afhankelijk bent van de vaardigheden van het individu.*
  - *IBOBO > leaflet wordt getoond. Vergaderklok is belangrijk. Het individuele deel moet langer zijn dan het collectief ( er wordt soms te lang vergaderd). Niet alles is multi. Maar het is moeilijk zeker bij de terreur oefening bleek dat het zeer moeilijk was om tot een gezamenlijk beeld te komen.*





- *Het blijft mensenwerk. De een loopt verder voor dan de ander, maar het is belangrijk dat we iedereen mee krijgen.*
- *Als voorbeeld van een Cross Boundary object werd de Whatsapp-groep genoemd die na een bijeenkomst met de chauffeurs van de praalwagens in van de Antwerpen Pride in 2016 werd opgezet om op deze wijze eenvoudig routewijzigingen en calamiteiten te kunnen delen.*
- Na de aanslagen in Brussel en Zaventum zie je in de eerste reactie van de Overheid dat er meer protocollen moeten komen of dat deze moeten worden aangescherpt. Zijn protocollen het antwoord?
  - *Daar ben ik wel bang voor en er zijn weer andere procedures geschreven m.b.t. terreur waarbij weer iets andere accenten zijn gelegd. Sommige dingen moeten flexibel blijven om de kunnen vormen aan de praktijk. In Antwerpen is bijv. afgesproken dat de brandweer altijd de rol van Dir OC-Ops voor zijn rekening neemt. Ook bij een terroristische aanslag, hoewel dit een politie aangelegenheid is. Zie bij een dergelijk incident maar eens een politieofficier te vinden die hiervoor beschikbaar is. Maar het moet flexibel blijven want als de brandweer door ziekte bijv. geen beschikbare functionaris heeft moet deze door een andere discipline mogen worden ingevuld.*

Van: Anke Van cleemput [REDACTED]

Verzonden: dinsdag 31 januari 2017 18:04

Aan: Aerts, Anton (A.M.L.J.P.) <[REDACTED]>

Onderwerp: RE: Uitwerking interview 20161223

Hoi Anton

Mag ik nog even aanvullen:

- We werken naast noodsituaties ook in oefeningen samen. Maar ook bij grote evenementen. Zo werken we bv bij een festival in een gelijkaardige CP OPS.
  - Samenwerking met militairen: kerstmarkt is daar een voorbeeld van. We doen dat ook in reguliere werking bv patrouille in Centraal Station, Joodse buurt of andere evenementen (Eindejaarsvuurwerk, GayPride...)
  - Ik zou het motorkapoverleg niet "informeel" noemen
  - Het is ICMS ipv ISMS
  - P5 Noodplanningsambtenaar ipv hoofdplanningsambtenaar
- Alvast bedankt, als het hier wat rustiger wordt, volg ik graag eens jullie werking.  
Succes met je project!

## 13. Bijlage: Interview H. Axelsson

Verslag van het interview met Hakan Axelsson, senior beleidsmedewerker bij de MSB, Zweden.

Het interview vond plaats in de Engelse taal, op 15 augustus 2016 te 13.00 uur op het MSB kantoor in Karlstad (SE).

Ter voorbereiding van het interview zijn onderstaande vragen opgesteld. Al deze vragen zijn gedurende het twee uur durende vraaggesprek aan de orde geweest:



-How does the emergency responds take place when a major incident is at hand?

-what is de role of the MSB in that responds, if any?

Who dispatches the units? Are there different ERCs?

- What kind of commando post or crisis teams are there being deployed?
- Who take part of that command post of crisis team? Are the selected and equipped to do so?
- Can others be a part of that command of crisis team?
- How do you manages the information flows of the incident en the response?
- Who takes the lead in rescue and handling the incident?
- How do you achieve a common understanding of the effect of the incident
- How do you obtain and maintain a common understanding of what is going one and about the issues at hand?

Cross-boundary issues

- How do you coordinate cross sector emergency actors in the field?
- Do you use cross boundary objects like a common operational picture?
- How do you manage cross-boundary issues between the actors at the scene?
- How do you inform the public? And who does that and when? Do you use systems? Where do you obtain the information to inform the public?
- How do you coordinate the cross-boundary approach?

- How do the emergency responders develop a common understanding of the given information?

## Interview

Na een voorstelronde legt Hakan uit hoe de fire and rescue services in Zweden zijn ingericht. Er is sinds vorig jaar een nationale politie. Er zijn 21 healthservices die ook het ambulance vervoer verzorgen. De brandweer is nog steeds gemeentelijk ingericht. Er zijn dus zoveel brandweerkorpsen als er gemeenten in Zweden zijn.



De brandweer is verantwoordelijk voor de rampenbestrijding en crisisbeheersing.

Als decentrale eenheidstaat kent Zweden een centrale overheid, 21 provincies en 290 gemeenten.

De gemeente en de provincies zijn verantwoordelijk voor de coördinatie van de inzet van alle partijen betrokken bij de bestrijding van het incident. Iedere dienst en organisatie kent echter een eigen verantwoordelijkheid en dat vindt men in Zweden een groot goed.

Die verantwoordelijkheid strekt zich ook uit naar grootschalige incidenten of crisis. Door deze verantwoordelijkheid is de coördinatie niet af te dwingen. Er is geen opperbevel.

De samenwerking komt echter altijd tot stand. Dat heeft volgens Hakan met de historie en inrichting van het land te maken. Er zijn veel kleine gemeenschappen die bij grootschalige gebeurtenissen van elkaar afhankelijk zijn. Daarom is volgens Hakan de samenwerking tussen de hulpverleningsdiensten en andere partners op het platteland en in de kleinere steden beter dan bijv. in een grote stad als Stockholm.

De getraindheid van deze overheden is de laatste 20 jaar sterk afgenomen. Er wordt bijna niet meer geoefend en er zijn ook zeer weinig grootschalige incidenten in Zweden. Het trainingsprogramma dat er was is in de crisisjaren geschrapt.

Na een grootschalige bosbrand is uit de evaluatie gebleken dat de coördinatie op het totale proces, waar de provincie voor verantwoordelijk is als er meerdere gemeenten betrokken zijn, laat en niet goed op gang kwam.

De MSB heeft als een van haar taken om deze coördinatie te stimuleren. Er is nu een nieuw uitgebreid plan beschreven om deze coördinatie te gaan verbeteren. Het plan is in maart 2016 opgeleverd en moet nog geïmplementeerd worden. Volgens Hakan bevat dit plan veel antwoorden op mijn interview vragen.

### Informatiemanagement:

Zweden kent geen specifieke crisisteams. Het is gebruikelijk dat hulpverleningsdiensten samenwerken. Dat heeft een praktische reden daar er in veel gemeenten maar een beperkt aantal hulpverleners zijn en men elkaar dus nodig heeft om de klus te klaren. Dit geldt ook voor samenwerking met andere korpsen (brandweer). De gemeente of provincie heeft dus de regie op de coördinatie. De MSB roept in voorkomende gevallen de partijen bijeen of fysiek of via een uitgebreid systeem voor conference calling. Dit systeem wordt in het hele land door alle diensten gebruikt en is betaald door de MSB.

De bijeenkomsten zorgen voor de onderlinge afstemming en informatie-uitwisseling. Er nemen naast de vaste hulpverleningsdiensten en de gemeente ook andere partijen deel zoals netwerkbeheerders van de nutvoorzieningen, wegenbeheerders. Zeker op gemeentelijk niveau kennen deze partijen elkaar om dat zij vaker bijeenkomen. De partij die het probleem heeft, presenteert het beeld van de situatie aan de anderen. Een verslag daarvan gaat naar de provincie of de centrale overheid (MSB).

Hakan geeft aan dat het informeren van de hogere niveaus op problemen stuit in tijd en inhoud. Denk hierbij aan het sitrap systeem dat Nederland kende voor het netcentrisch werken werd ingevoerd.

Hakan verteld dat de fire en resque service goed opgeleid en getraind is voor de reguliere incidenten. Men kent geen vrijwilligers maar deeltijd en voltijd functionarissen. De deeltijd functionarissen zijn 1 week per 4 weken in dienst en worden betaald door de gemeente. De overige weken zijn ze wel inzetbaar voor incidenten en worden dat voor de inzet betaald.

Doordat de fire and resque services goed zijn toegerust voor hun taak kunnen zij ook grotere incident aan door samen te werken maar de coördinatie op de effecten van een dergelijk grootschalig incident voor de gemeenten, bevolking en andere partijen is dus nog een groot punt van aandacht.

De MSB heeft een visie en een aantal principes ( zie site). Volgens Hakan zou daar aan toegevoegd moeten worden het principe van ' aanpakken! Nu komt het nog te vaak voor dat actoren op elkaar wachten en niemand het voortouw neemt in de bestrijding.

Het hele gesprek is opgenomen via een app op de telefoon van de onderzoeker, maar bij het afsluiten ervan is de opname verloren gegaan. Het bovenstaande verslag is ter vervanging van de opname op de dag van het interview uitgewerkt.

## 14. Bijlage: crisisboodschap Zweden

Voorbeeld van een waarschuwingsboodschap op de website in Zweden. Te vergelijken met het Nederlandse crisis.nl. Deze boodschap was geplaatst op 8 juni 2017 te 11.36 uur.



The screenshot shows the website Krisinformation.se. The header includes the logo and tagline 'Din ingång till myndigheternas krisinformation', along with links for 'Lyssna', 'Lättlast', and 'English'. A navigation bar contains links for 'Händelser och kriser', 'Störningar och avbrott', 'Detta kan hända', 'Detta gör samhället', and 'Om Krisinformation.se'. A search bar is located below the navigation. A red banner at the top of the main content area reads 'VIKTIGT MEDDELANDE TILL ALLMÄNHETEN'. The message itself is titled 'Viktigt meddelande till allmänheten' and contains the following text: 'SR-20170608-090407-B', 'Viktigt meddelande till allmänheten i Ånge kommun, i Västernorrlands län.', 'Ett utsläpp av saltsyra har inträffat vid Albys fabriksområde, med risk för giftig och frätande gas. Vindriktningen är mot Villastan. Räddningsledaren uppmanar alla som befinner sig i området att gå inomhus och stänga dörrar, fönster och ventilation.', and 'För mer information lyssna på Sveriges Radio P4 Västernorrland. Du kan även ringa [113 13](tel:11313), eller gå in på [www.krisinformation.se](http://www.krisinformation.se)'.

### Vertaling:

Belangrijke mededeling aan het publiek

SR-20170608-090407 B

Belangrijk bericht aan het publiek in Ånge gemeente, in Västernorrlands län.

Er is een zoutzuur lekkage opgetreden op het Albys fabrieksterrein, wat kan leiden tot toxische en corrosieve gassen. De windrichting is in de richting van Villastan. De incident commandant doet een beroep op u allen die in het gebied zijn om naar binnen te gaan en ramen en deuren te sluiten en de ventilatie af te zetten.

Voor meer informatie, luistert u de Zweedse radio P4 Västernorrland. U kunt ook bellen met 113 13, of bezoek brengen aan [www.krisinformation.se](http://www.krisinformation.se)





## 15. Bijlage: Analyse casus Amsterdam

	Analyse kader op basis van de zeven invalshoeken	Bevindingen	broncode
1	Een centraal commando?		
	1.1 Flexibiliteit van het informatiemanagement	een IC kan via vrije instroom het IM op COPI niveau ondersteunen. Er is niet voorzien in IM capaciteit ter ondersteuning van andere processen buiten het CoPI, zoals ondersteuning bij het opstellen van de patiëntoverzichten zodat deze te gebruiken waren door de MKA.	13.4 13.2 blz. 12
	1.2 Inspelen op initiatieven vanuit de samenleving		
	1.3 Samenwerking met ketenpartners	Naast de reguliere samenwerking tussen politie, brandweer ,ambulance /GHOR is ook samengewerkt met de diverse coördinatiecentra van de VUmc, drinkwaterbedrijf Waternet, Ambulancedienst Amsterdam, defensie, Rijkswaterstaat en het Calamiteitenhospitaal. De samenwerking vonden in eerste instantie plaats vanuit het CoPI. Dit bleek niet werkbaar voor het coördineren van het patiënten vervoer. Beiden hielden gegevens bij van vervoerde patiënten maar die bleken niet met elkaar te stroken. De coördinatie daarvan werd verplaatst naar de meldkamer Ambulance. Actiecentrum GHOR heeft veel ziekenhuizen bevroegd over beschikbare capaciteit. Ook binnen de crisisteam van het ziekenhuis werd dit gedaan.	13.2 blz. 3, 4+5; 13.5 11 min.22 sec;  13.5 12 min 50 sec
2	Van minicrisis tot megacrisis		
	2.1 Beschikbaar IM capaciteit in het veld	Tijdens het incident waren meerdere coördinatie organen actief naar het COPI en de Interfase. Vooral met betrekking tot de patiënten evacuatie overlaptten de activiteiten van	13.2 blz. 6

			een aantal coördinatie organen waardoor er onduidelijkheden ontstonden	
	2.2	Gebruik van samenwerkingsverbanden	De meldkamers van de omliggende regio's werden op de hoogte gehouden via LCMS en telefonisch omdat deze regio's ook ambulances leverden.	13.5 12 min 27 sec
	2.3	Improvisatie bij invulling informatie management	voor de verbinding tussen het crisisteam en het ziekenhuis-operationeel team in de VUmc is een informatie liaison aangesteld.	13.2 blz. 5+7
3	Coördinatie vormen in noodsituaties			
	3.1	Improvisatie coördinatie	<p>Reguliere plannen van zowel de veiligheidsregio als het VUmc hielden geen rekening met een massale externe evacuatie waardoor er geïmproviseerd moest worden. De plannen die er op afdelingsniveau in het ziekenhuis waren, waren onbekend bij de ondersteunende hulpdiensten.</p> <p>In plaats van dat er een groot aantal gewonden in het ziekenhuis moesten worden opgenomen zoals voorzien in bij een grootschalig incident, moesten nu patiënten in het ziekenhuis naar elders worden overgebracht.</p> <p>Er werden taken verdeeld. Het COPI hield zich bezig met de voortgang van de reparatie werkzaamheden aan de waterleiding, verkeersmaatregelen en capaciteit ten behoeve van de evacuatie. De voorbereiding van het patiëntenvervoer werd een taak voor de ambulance organisatie (incl. Meldkamer Ambulance).</p> <p>Omdat de afstemming tussen de MKA en het VUmc op dit punt stroef verliep is besloten een liaison van het VUmc ( arts) op de MKA te plaatsen waarna de</p>	<p>13.2 blz. 4</p> <p>13.2 blz. 12 + 13.3 blz. 24</p> <p>13.3 blz. 32</p>

			afstemming verbeterde. De uitvoer lag bij het CoPI. De Interfase (ROT) was ondersteunend. In een reguliere inzet is de Interfase sturend op het proces.	
	3.2	Expert coördinatie	Meldkamer ambulance kreeg de regie over de gewondenspreiding en het gewondenspreidingsplan. Verkeersmaatregelen: de ondersteunende verkeersmaatregelen zoals het beschikbaar stellen van een rijstrook specifiek voor het ambulance verkeer van en naar het calamiteitenhospitaal zijn een voorbeeld van expertise dominantie en is er onvoldoende discussie geweest over de noodzakelijkheid van deze maatregelen. De maatregel werd laten op de avond ingetrokken.	13.2 blz. 4 13.2 blz. 9

	3.3	Netwerk coördinatie	<p>Naast het COPI en de Interfase (ROT) was ook het crisisteam en een operationeel team en later ook een verificatie team van het ziekenhuis actief. Ieder team had eigen taken maar ook eigen belangen. Het operationeel team was verantwoordelijk voor het verzamelen van de patiëntgegevens en de transportlijst. Het verificatieteam begeleidde de omgekeerde triage en gaf uiteindelijk per patiënt toestemming voor het vervoer. Het actiecentrum GHOR en de meldkamer Ambulance kunnen in dit kader ook gezien worden als extra coördinatie structuren.</p> <p>Ziekenhuizen werden zo door meerdere coördinatie organen benaderd voor het leveren van opvangcapaciteit wat voor onduidelijkheid zorgde.</p> <p>In een persverklaring omstr. 13.00 uur geeft de loco v.d. Brugt aan dat de hulpdiensten het VU MC zullen ondersteunen.</p>	13.2-blz. 3 13.3 blz. 47
<b>4 Een gezamenlijk beeld</b>				
	4.1	aanwezigheid van informatie, communicatie, virtualiteit, autonomie of professionaliteit paradox	<p>zie 3.2 met betrekking tot de term gewondenspreiding. Er waren geen gewonden maar patiënten. Professionals, de GHOR functionarissen vallen terug op standaard procedures die niet goed op de situatie aansluiten (professionaliteit paradox). De eerste versie van de evacuatielijst van het VUmc voldoet daardoor niet aan de verwachtingen/ behoeften van de MKA.</p> <p>- telefonisch contact tussen meldkamers ( buurtregio's) om de informatie te duiden duidt op virtualiteit paradox.</p> <p>"Het gaat stroef als het tegengestelde belangen zijn". In dit geval tussen het tijdstip van het patiëntenvervoer en het de verkeersbelangen vanwege de</p>	<p>13.2- blz. 3 -13.00 uur</p> <p>13.5 12 min 27 sec.;</p> <p>13.5 14 min 23 sec.</p>

			middagspits. (autonomieparadox)	
4.2	Gebruik van LCMS tekst en/ of plot	LCMS wordt gebruikt door het COPI maar niet door MKA waardoor deze noodzakelijke informatie van het actiecentrum GHOR miste; Waternet had al wel een LCMS aansluiting en kon op deze wijze haar gegevens delen. "LCMS bood de mogelijkheid besluiten en afwegingen te delen waar anderen niet meer 10x hetzelfde probleem hoefden te tackelen". Duiding van de ingevoerde gegevens was verschillend: het niet functioneren van de liften werd door het CoPI als een probleem gezien maar niet door de VUmc. LCMS bood de mogelijkheid dilemma's te delen met andere dan alleen het COPI waardoor anderen mee konden denken over oplossingen.	13.2 blz. 6; 13.5 3 min 38 sec. 13.5 18 min 20 sec.  13.5 7 min.  13.5 19 min 30 sec.	
4.3	Gebruik van andere informatie systemen of middelen	Er werd binnen de VUmc gebruik gemaakt van het Slachtoffer Volg systeem VUmc om de verplaatsing van de patiënten digitaal te kunnen blijven volgen. Het personeel gebruikt naast de briefings door de afdelingshoofden o.a. WhatsApp om elkaar te informeren. Later, toen de systemen werkten werd ook weer e-mail en internet gebruikt. De meldkamer Ambulance maakt gebruik van periodieke conference calls om andere regio's op de hoogte te houden van de situatie omdat alle regio's in kader van het gewondenspreidingsplan ambulances naar Amsterdam hebben gedirigeerd. Het VUmc ontwikkelt een Excel lijst om de patiëntenregistratie bij te houden;	13.2 blz. 7  13.2 blz. 8  13.2 blz. 9  13.2 blz. 10; 13.5 12 min 27 sec;	

5	Culturele en teamaspecten		
5.1	cultuur specifieke aspecten crisispartner(s)	De arts van het VUmc die als liaison op de MKA werd geplaatst kon met zijn aanwezigheid de onderlinge afstemming verbeteren. "we spreken nog niet altijd dezelfde taal" - mijn eigen context bepaalt hoe ik mijn beeld samenstel. Deze zin van een de leden van het CoPI duidt op Epistemic groups aspect.	13.2 blz. 12 13.5 13min 24 sec.
5.2	Boundary work, epistemic groups	In de taakkaarten in het handboek IM staat de informatie uitwisseling met de vaste crisispartners. Dit maakt het handboek zelf tot een boundary work;	13.1
5.3	rol IM in de 'trading zone' zichtbaar	In het actiecentrum GHOR is een HIN GHOR actief. Het actiecentrum heeft geen goede verbinding kunnen leggen tussen het operationeel centrum VUmc en de meldkamer Ambulance.	
5.4	Beschikken over CRM vaardigheden	Al de CRM vaardigheden komen zichtbaar aan de orde in het functioneren van de informatiemanager/ informatiecoördinator tijdens dit incident	13.5
6	Burger als crisispartner		
6.1	Omgang met burgerparticipatie		
6.2	relatie informatiemanager – omgevingsanalist	In het handboek IM is geen relatie tussen informatiemanager en omgevings-analist crisiscommunicatie benoemd	13.1
7	7. Sociale media en rampenbestrijding		

7.1	Gebruik sociale media in het informatiemanagement	In par. 2.3.1 van het handboek IM wordt onder dynamische gegevens mede verstaan de gegevens uit de omgeving (burgers, bedrijven, media). Patiënten en familieleden konden zich op de hoogte houden van de ontwikkelingen via de sociale media die door het VUmc actief werd gebruikt als extern communicatie middel. Dit was aanvullend op de informatie die door het ziekenhuis zelf aan de patiënten werd verstrekt. Het ziekenhuis heeft een live blog bijgehouden en twitter boodschappen verstuurd. Ook de gemeente plaatste regelmatig berichten op hun website. Ook twitter boodschappen worden actief gemonitord.	13.1 13.2 blz. 7 13.2 blz. 8 13.3 blz. 46
7.2	Informatie verificatie		13.1 13.2 blz. 12
7.3	coördinatie of sturing vanuit de media		

## Bronnen overzicht casus Amsterdam

broncode	bron	ter beschikking gesteld door
13	1 Handboek Informatiemanagement versie 1.2 , 3 februari 2014	Veiligheidsregio Amsterdam-Amstelland
	2 Evaluatie: Doen wat de situatie vraagt; Ervaringen en lessen van de evacuatie van VUmc op 8 september 2015. <i>COT in samenwerking met VUmc en de Veiligheidsregio Amsterdam-Amstelland, september 2016</i>	Veiligheidsregio Amsterdam-Amstelland
	3 LCMS rapport VUmc waterleidingbreuk 2015	Veiligheidsregio Amsterdam-Amstelland
	4 Eindrapportage Staat van Netcentrisch Werken, update 2016, K. v. Buul-Besseling, W. Treurniet en P v.d. Brink, TNO 2016.	Instituut Fysieke Veiligheid (IFV) te Arnhem
	5 film Netcentrische samenwerking bij crisisbeheersing: Wateroverlast bij het VU Medisch Centrum op 8 september 2015. <i>Opdrachtgever: Instituut Fysieke Veiligheid - Productie: BROOSDOC Films (broosdoc.nl)</i>	Instituut Fysieke Veiligheid (IFV) te Arnhem
	6 Telefoongesprek op 1 november 2016 van onderzoeker met Jan de Wit, Plotter/ ondersteuner in het COPI op die dag tijdens het incident.	Eigen waarneming



## 16. Bijlage: Analyse casus Zeeland

Analyse kader op basis van de zeven invalshoeken	Bevindingen	broncode
1 . Een centraal commando?		
1.1	<p>Flexibiliteit van het informatiemanagement</p> <p>De regio kent vanwege haar uitgestrektheid een ruime pool van informatiemanagers COPI die in twee piketgebieden, Noord en Zuid, zijn verdeeld. Deze 'overcapaciteit' wordt benut voor de invulling van de ondersteuning en aflossing van de medewerking informatie in de sectie informatiemanagement en voor de invulling van een functionaris die zowel de CACO kan ondersteunen als medewerking informatie, zitting kan nemen in de sectie informatiemanagement.</p> <p>Doordat de IM-ers in staat zijn meerdere rollen op te pakken is de invulling flexibel ingericht. Zo kunnen meeste informatiemanagers ook plotter worden ingezet.</p> <p>Ook in de facilitering van de functionarissen komt deze flexibiliteit tot uiting doordat zij beschikken over mobiele systemen om, onafhankelijk van een locatie, te kunnen functioneren.</p> <p>Flexibele inzet informatiemanagers:            Informatiemanager Zuid gaat de meldkamer ondersteunen;            Informatiemanager Noord gaat naar plaats incident ( COPI).</p> <p>Aan het coördinatiepunt -Loodspost Vierwegen- is een informatiemanager toegevoegd. De informatie wordt gedeeld middels een extra tabblad in LCMS.</p> <p>Aan het coördinatiepunt / opvanglocatie De Stenge in Heinkenszand is ook een informatiemanager toegevoegd. De informatie wordt gedeeld in een extra tabblad in LCMS.</p> <p>Op opvanglocatie De Blikken in Arnemuiden is geen informatiemanager aanwezig. De informatie hiervan wordt</p>	<p>19.1</p> <p>19.5</p> <p>19.3 MK tabblad</p> <p>19.3 tabblad Loodspost</p> <p>19.3 tabblad Opvanglocaties</p> <p>19.3 tabblad Bevolkingszorg.</p>

		niet opgenomen in het tabblad Opvanglocaties maar in het tabblad Bevolkingszorg.	
1.2	Inspelen op initiatieven vanuit de samenleving	De VR Zeeland retweet het bericht dat het Rode Kruis haar site 'ikbenveilig.nl' had ingezet.	16.6 blz.23
1.3	Samenwerking met ketenpartners	Naast de algemene keten werd er in het incident samengewerkt met Rijkswaterstaat, Marechaussee, meerdere gemeenten en het Rode Kruis.	19.6; 19.3 tabblad Bevolkingszorg; 19.3 tabblad Politiezorg
<b>2. Van minicrisis tot megacrisis</b>			
2.1	Beschikbaar IM capaciteit in het veld	In het COPI overleg zijn meerdere OVD 's per kolom aanwezig met als voordeel dat iedereen gelijktijdig dezelfde informatie krijgt maar het nadeel is dat er op die momenten geen Ovd in het veld is.  "De leider COPI is tijdens het incident voor veel mensen het aanspreekpunt voor vragen, opmerkingen en informatie. Hij is daardoor slecht bereikbaar voor anderen zoals de Operationeel Leider".	19.2 blz. 13  19.2 blz. 13
2.2	Gebruik van samenwerkingsverbanden	Toen het mobiele netwerk overbelast raakte besloot het Rode Kruis de website inbenveilig.nl in te zetten.	19.6 blz. 12
2.3	Improvisatie bij invulling informatie management	Er werd door het COPI een 'escalatiebus' ingezet; Dit was een eenheid die voortdurend in de files contact maakte met de aanwezigen om de sfeer te proeven en knelpunten snel te kunnen vaststellen. Een zwanger vrouw en minder-valide kinderen werden op deze wijze gespot en uit de file gehaald.  Door dat er drie kettingbotsingen zijn is de beeldvorming van de situatie complex.	19.6 blz.. 238-239  19.5 blz.. 7
<b>3. Coördinatievormen in noodsituaties</b>			

3.1	Improvisatie coördinatie	<p>De hulpverlening was genoodzaakt tot improvisatie. Er was weinig ervaring op het gebied van mist ongevallen. In het 1ste COPI overleg werden taken verdeeld en de strategieën bepaald voor verkenning van het ongeval gebied/ gebieden; de slachtofferbehandeling; de aanvoer van hulpverleningscapaciteit en de coördinatie structuren op de diverse locaties.</p> <p>Door goede afspraken met de Officieren van Dienst (Commanders intent) en de leider COPI, kon het COPI zich richten op het onderhouden van het informatiebeeld en het op elkaar afstemmen van de activiteiten rondom de hulpverlening</p> <p>Bij het eerste COPI overleg werd besloten twee motorkap overleggen in te stellen; Op de linker en de rechterrijbaan. "Zij moesten de situatie op de rijbanen in kaart brengen, prioriteiten bepalen en hulpverlening in te zetten"</p>	<p>19.6 blz. 237- 238</p> <p>19.6 blz. 247</p> <p>19.2 blz. 7</p>
3.2	Expert coördinatie		
3.3	Netwerk coördinatie	<p>Omdat het ROT in de eerste vergadering het operationeel beeld vanuit het COPI ontbeerde besloot men zelf hierop inzet te plegen om een eigen beeld te vormen. Hierdoor ontstond het gevaar dat de beide crisisteam los van elkaar zouden komen staan; ieder met een eigen beeld van de situatie.</p> <p>In het actiecentrum GHOR vindt de coördinatie plaats op het slachtofferbeeld. Zij ontvangt gegevens van de ambulanceposten maar ook via huisartsen en SEH's gegevens van zelfverwijzers.</p> <p>Veel afstemming tussen de hulpdiensten op de wegvakken verloopt buiten het COPI om.</p>	<p>19.2 blz. 13</p> <p>19.3 tabblad GHOR</p> <p>19.3 tabblad Politiezorg</p>
<b>4. Een gezamenlijk beeld</b>			
4.1	aanwezigheid van informatie, communicatie, virtualiteit, autonomie of professionaliteit paradox	<p>De behoefte van de leider COPI en Operationeel leider om naast LCMS via een rechtstreekse telefoonlijn informatie te delen duidt op het virtualiteit paradox.</p> <p>"Met betrekking tot de informatiepositie van de crisismanagementorganisatie</p>	<p>19.6 blz. 239</p> <p>19.2 blz. 15</p>

		kan er versterking plaatsvinden door een strakkere koppeling aan te brengen tussen de kolom Informatiemanagement en Crisiscommunicatie".	
4.2	Gebruik van LCMS tekst en/ of plot	<p>In het eerste uur werd LCMS nog niet gevuld omdat het COPI toen nog een overzicht had op het incident vanwege de dichte mist ter plaatse en de lengte van het wegvak dat verkent moest worden. De strategie van het COPI zorgde voor fragmentatie in de vorm van 2 motorkap- coördinatiepunten aan wederzijde van de snelweg. Op deze locaties was geen informatiemanagement aanwezig om verbinding te onderhouden met het COPI. De officieren van Dienst in het COPI onderhielden contact met hun actiecentra.</p> <p>LCMS tekst en Plot zijn gebruikt. De plot informatie ondersteunde de processen in het ROT.</p> <p>De inrichting van LCMS wordt aangepast aan de behoefte van dat moment. Er worden extra tabbladen toegevoegd.</p> <p>Politie gebruikt LCMS tabblad als een doorlopend journaal.</p>	<p>19.5 blz. 13</p> <p>19.3</p> <p>19.3</p> <p>19.3 tabblad Politiezorg.</p> <p>19.3 plotbeeld</p>
4.3	Gebruik van andere informatie systemen of middelen	<p>Er werd naast LCMS een rechtstreekse telefoonlijn ingesteld tussen de leider COPI en de Operationeel Leider.</p> <p>Binnen het taakveld crisiscommunicatie werd een groepswhatsapp gebruikt om de teamleden op de hoogte te houden.</p> <p>Binnen het proces CRIB (registratie slachtoffers) wordt een Excel document gebruikt om betrokkenen te registreren. De lijst wordt later via mail aan de politie overgedragen.</p> <p>Binnen de actie centra van de kolommen wordt gebruik gemaakt van de telefoon om contact te leggen en te houden met de achterban en crisispartners.</p> <p>Crisispartners bellen ook zelf in bij actiecentrum GHOR om hulp aan te</p>	<p>19.6 blz. 239</p> <p>19.5 blz. 15</p> <p>19.3 tabblad Bevolkingszorg</p> <p>19.3</p> <p>19.3 tabblad GHOR</p>

		bieden of informatie te delen over hun status.	
<b>5. Culturele en teamaspecten van onderlinge aanpassing</b>			
5.1	cultuur specifieke aspecten crisispartner(s)	Er was bij een aantal professionals onduidelijkheid over de duiding van de omleidingsroutes U20 en U21;  Pas na het her coderen van de 3 grootste ongeval locaties kon in het COPI beeld om 11.39 de juiste locatie aan de juiste code worden gekoppeld	19.5 blz. 11  19.3 tabblad COPI 12.02 uur
5.2	Boundary work. Epistemic groups	De 'excalatiebus" beschreven bij 1.1 kan gezien worden als boundary work. De aangetroffen knelpunten in de file werd doorgegeven aan de verantwoordelijke discipline. De excalatiebus zijn diverse voertuigen van verschillende kolommen.  De drie kettingbotsingen kregen ieder een eigen letter ( A: thv. Hectometer 155.0, B: thv hectometer 157.0 en C: thv 160.4). Zo werd voor iedere dienst de locatie aanduiding helder.	19.6 blz. 239  19.3 COPI tabblad 12.33 uur.  19.6 blz. 16; 19.3 tabblad COPI 10.30 uur
5.3	rol IM in de 'trading zone' zichtbaar		
5.4	Beschikken over CRM vaardigheden		
<b>6. Burger als crisispartner</b>			
6.1	Omgang met burgerparticipatie	"op sommige plaatsen nemen omwonenden het initiatief om water en wat eten naar de mensen in de file te brengen". Er was een grote bereidheid van gestrande automobilisten om gewonden te helpen totdat hulpdiensten ter plaatse waren.  De hulpverlening sloot goed aan op de zelfredzaamheid van de getroffen.	19.6 blz. 234  19.6 blz. 238  19.2 blz. 10
6.2	relatie informatiemanager – omgevingsanalyst	In de inrichting van de hoofdstructuur is er geen directe verbinding tussen het informatiemanagement en de taakorganisatie Communicatie.	19.1
<b>7. Sociale media en rampenbestrijding</b>			

7.1	Gebruik sociale media in het informatiemanagement	<p>In de inleiding van het handboek informatiemanagement is een alinea opgenomen waarin wordt benadrukt dat efficiënte informatie-uitwisseling binnen de crisisorganisatie essentieel is om te kunnen anticiperen op de wens van de maatschappij om snelle en betrouwbare informatie door het gebruik van onder andere sociale media.</p> <p>In de nafase heeft de politie in haar onderzoek naar de toedracht, dankbaar gebruik gemaakt van de foto's en filmpjes die, na een oproep, in grote getalen werden overgedragen.</p> <p>"Op Twitter is goed te volgen hoe de situatie zich ontwikkeld. Twitterraars tonen foto's van de ravage, geven uitdrukking aan hun gevoel -'bizar hoe alles ineens stilstond' -en melden hoe hulpverleners ter plaatse komen".</p> <p>De webmonitor van het Rode Kruis waarbij 24/7 de sociale media wordt gevolgd geeft om 08.15 uur het signaal af dat er in Zeeland een groot incident had plaatsgevonden.</p> <p>In het LCMS tabblad van het COPI zijn geen berichten over sociale media of zelfredzaamheden burgers aangetroffen. De zorg voor slachtoffers en betrokkenen was overgedragen aan het ROT.</p> <p>In de omgevingsanalyse van Crisiscommunicatie worden de Twitter hashtags(#) benoemd die op dat moment worden gebruikt.</p>	<p>19.1</p> <p>19.6 blz. 241</p> <p>19.6 blz. 235</p> <p>19.6 blz. 7</p> <p>19.3 tabblad COPI</p> <p>19.3 tabblad Communicatie 11.04 uur</p>
7.2	Informatie verificatie		

7.3	coördinatie of sturing vanuit de media	"Ook wordt er, onder andere door middel van sociale media, door omwonenden water geregeld voor de mensen in de file"	19.2 blz. 7
		'07.30 uur: De eerste tweets komen binnen met waarschuwingen voor dichte mist".	19.6 blz. 2
		"op sociale media was duidelijk te zien dat dat er behoefte was aan een site waarop mensen kunnen melden dat zie iemand zoeken of waar ze zijn".	19.6 blz. 12
		Het Rode Kruis besluit alle Twitter berichten van de veiligheidsregio Zeeland te retweeten omdat zij weten dat ze meer volgers hebben dan de veiligheidsregio.	19.6. blz. 12

### Bronnenoverzicht casus Zeeland

Broncode	Bron	Ter beschikking gesteld door:
19	1 Handboek informatievoorziening Zeeland versie 1.2	Veiligheidsregio Zeeland
	2 Evaluatie Kettingbotsing A58 van het COT, versie eindconcept met aanbevelingen, april 2015.	via website Zeelandveilig.nl
	3 LCMS registratie: Zeer groot ongeval A58 gecreëerd op 16 september 2014 te 08.27 uur. De registratie bevat tekst en plot gegevens.	Veiligheidsregio Zeeland
	4 Eindrapportage Staat van Netcentrisch Werken, update 2016, K. v. Buul-Besseling, W. Treurniet en P v.d. Brink, TNO 2016.	Instituut Fysieke Veiligheid (IFV) te Arnhem
	5 Als ingedrukte colablikjes in de mist - rampdag in de mist op de A58 van uur tot uur. Een reconstructie op basis van de verhalen van een aantal betrokken. Een publicatie van Storify van het dagblad PZC. Het verhaal is later ook gepubliceerd op de website van het AD.	via website AD
	6 Een witte muur. Kettingbotsing in dichte mist op de A58 van Jaco van Hoorn en Hans Zuiddijk. Gepubliceerd in Lessen uit Crises en mini-crisis 2014 onder redactie van Van Duin en Wijkhuis	hardcopy maakte deel uit van het studiemateriaal MCPM5.





## 17. Bijlage: Analyse casus Zaventem

Analyse kader op basis van de zeven invalshoeken		bevindingen	broncode
<b>1. Een centraal commando?</b>			
1.1	Flexibiliteit van het informatie management	Adequate planvorming op het gebied van terrorisme ontwikkelen met duidelijkheid over wie de leiding heeft in dergelijke operaties nu in de praktijk bleek dat de brandweer dacht dat hun discipline niet de meest geschikte was voor de invulling van Dir OC-Ops en de politie de leiding niet oppakte . Dat had gevolgen voor de coördinatie van de hulpverlening en de goede communicatie tussen de brandweer op het terrein en de 112 centrale in Leuven.	ZA-1 blz. 32
1.2	Inspelen op initiatieven vanuit de samenleving		
1.3	Samenwerking met ketenpartners	<p>Meer multidisciplinair oefenen met mogelijkheden voor een meer performante samenwerking over de provinciegrenzen heen.</p> <p>De procedure vaneen broadcast via het ASTRID netwerk in kennis stellen -"laat toe dat alle politiediensten- doch niet de andere betrokken diensten of actoren, zoals de MIVB- op de hoogte worden gebracht.</p> <p>"Aanbeveling 204. Bij het in werking stellen van meerdere crisiscellen ( overheid, bedrijven enz.) moet accurate communicatie tussen deze cellen verzekerd worden".</p>	<p>ZA-1 blz. 31</p> <p>ZA-1 blz. 82</p> <p>ZA-1 blz. 85</p>
<b>2. Van minicrisis tot megacrisis</b>			
2.1	Beschikbaar IM capaciteit in het veld		
2.2	Gebruik van samenwerkingsverbanden	De grensoverschrijdende samenwerking bleek op 22 maart niet gemakkelijk omdat de 112 centrales van Vlaams Brabant en Brussel onvoorbereid moesten samenwerken	ZA-1 blz.28

2.3	Improvisatie bij invulling informatie management	<p>De hulpverlening (D1,D2, en D3) moet op basis van nauwkeurige en geloofwaardige informatie van het terrein en onder het gezag van de betreffende directeur van de discipline zo georganiseerd worden dat, na het nemen van de eerste maatregelen kan worden opgeschaald. (aanbeveling nr.17)</p> <p>"Vaak werd het bijhouden van een elektronisch logboek verwaarloosd. Indien nodig moest de Dir CP-Ops zich laten bijstaan door een secretaris (administratief assistent) en een operator communicaties, wat in de praktijk niet gebeurde".</p>	<p>ZA-1 blz.31</p> <p>ZA-1 blz. 38-39</p>
<b>3. Coördinatie vormen in noodsituaties</b>			
3.1	Improvisatie coördinatie		
3.2	Expert coördinatie	<p>"We hebben multidisciplinaire gespreksgroepen. Zo kunnen we nu ook contact hebben met de defensie eenheden waarmee we tijdens de Kerstmarkten samen optreden."</p>	ZA-3
3.3	Netwerk coördinatie	<p>"Andere crisispartners op het commando terrein aanwezig zonder dat hun taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden voldoende duidelijk waren ( bijv. militairen die spontaan hulp boden en politie en andere diensten ondersteunden)".</p>	ZA-1 blz. 31-32
<b>4. Een gezamenlijk beeld</b>			

4.1	<p>aanwezigheid van informatie, communicatie, virtualiteits, autonomie of professionaliteits paradox</p>	<p>Ook andere mededelingen hebben aanleiding gegeven tot problemen: te traag, dubbele mededelingen, via afgesproken maar niet bevestigde kanalen.</p> <p>"Snelle en correcte informatie (bv. vanuit de PC-Ops of vanuit een 112 central) is essentieel om accurate besluitvorming te schragen.</p> <p>"Aanbeveling 78. ~Afspraken tussen bijvoorbeeld het Crisiscentrum en de politie moeten schriftelijk vastgesteld worden en op transparante wijze beschikbaar zijn voor alle betrokkenen."</p> <p>De gegevensuitwisseling tussen de verschillende diensten is voor verbetering vatbaar: "Het is immers cruciaal dat alle bij het crisisbeheer betrokken diensten en actoren op gelijke wijze kennis hebben van zowel de situatie als de maatregelen die genomen worden ter beheersing ervan".</p> <p>"Ontbreken van een geautomatiseerd alomvattend registratiesysteem van slachtoffers maakte het lastig om snel een goed slachtofferbeeld te krijgen".</p>	<p>ZA-1 blz. 38</p> <p>ZA-1 blz. 34</p> <p>ZA-1 blz 46</p> <p>ZA-1 blz. 70</p> <p>ZA-1 blz. 84</p>
4.2	<p>Gebruik van LCMS tekst en/ of plot</p>	<p>"Aanbeveling 48: ~Er moet altijd een logboek worden bijgehouden. Het electronisch logboek maakt het mogelijk dat alle betrokken diensten direct toegang hebben tot de gegevens".</p> <p>"aanbeveling 166. Ontwikkel een Incident and Crisis Management System (ICMS). Dit is een beveiligd internetplatform dat alle bij het crisisbeheer betrokken diensten en actoren in real time toegang zal geven tot alle beschikbare informatie".</p> <p>"In de oefeningen is er vaak een backoffice die het logboek kan vullen en telefoneren e.d. Echter in de praktijk duurt het lang voor die rollen zijn ingevuld. Als het incident lang duurt, komen er meer backoffice voorzieningen. Maar in de eerste twee uren moet je het zelf er bij pakken".</p>	<p>ZA-1 blz. 40</p> <p>ZA-1 blz. 71</p> <p>ZA-3</p>

4.3	Gebruik van andere informatie systemen of middelen	<p>Coördinatieproblemen tussen de meldkamers door verschillende technische platforms, geen structurele digitale verbindingen en het niet altijd fysiek samenzijn.</p> <p>Er wordt ook onderling tussen de disciplines afgestemd via Whatsapp, en Telegram.</p> <p>"In principe moet alle informatie ook in het logboek komen. In de praktijk proberen we iemand adhoc een kaart te laten maken (incidentplot-NL) zodat we allen hetzelfde beeld hebben. In het logboek worden de punten van iedere discipline opgeschreven. We gebruiken ook de whiteboards in de commandowagen en er is een tabel, die we helaas weinig gebruiken, waarin we feiten, beslispunten en besluiten kunnen schrijven".</p> <p>"Je ziet dat er naast de officiële tools ook een aantal officieuze tools zijn. Zo delen we via een spreadsheet via Google informatie met elkaar en dat geeft vaak een duidelijker beeld".</p>	<p>ZA-1 blz. 41</p> <p>ZA-3</p> <p>ZA-3</p> <p>ZA-3</p>
<b>5. Culturele en teamaspecten van onderlinge aanpassing</b>			
5.1	cultuur specifieke aspecten crisispartner(s)		
5.2	Boundary work, Epistemic groups.	"We hebben een gezamenlijk logboek"	ZA-3
5.3	rol IM in de 'trading zone' zichtbaar		
5.4	Beschikken over CRM vaardigheden		
<b>6. Burger als crisispartner</b>			
6.1	Omgang met burgerparticipatie	<p>Overbelasting van het GSM netwerk: "- slachtoffers en hun verwanten met elkaar contact opnemen en zich tot de overheid wendden; - de bevolking zich op de hoogte wou houden of gegeven wou uitwisselen, bijvoorbeeld door sociale media of mediasites te raadplegen"</p> <p>"Bewoners uit de omgeving bieden hulp aan, doen hun deur open. Op Twitter worden berichten van Belgen vergezeld van: #ikwilhelpen".</p>	<p>ZA-1 blz 89</p> <p>ZA-5</p>
6.2	relatie informatiemanager - omgevingsanalyst		
<b>7. Sociale media en rampenbestrijding</b>			

7.1	Gebruik sociale media in het informatie management	De pers maakt in haar verslaggeving gebruik van de op sociale media beschikbare beelden: "Al snel doken ook amateurbeelden op van vlak na de explosies in de vertrekhal van Zaventem".	ZA-2
7.2	Informatie verificatie	In de sociale media werden met betrekking tot de aanslagen 6 foute berichten geïdentificeerd.	ZA-4
7.3	coördinatie of sturing vanuit de media	"Bewoners uit de omgeving bieden hulp aan, doen hun deur open. Op Twitter worden berichten van Belgen vergezeld van: #ikwilhelpen".	ZA-5

### Bronnenoverzicht casus Zaventem

Broncode	Bron	Ter beschikking gesteld door:
ZA	1 Parlementair onderzoek aanslagen Brussel, tussentijds en voorlopig verslag onder het onderdeel 'hulpverlening'.	Openbare publicatie
	2 Overzicht: Wat weten we over de aanslagen in Brussel?	Digitaal krantenartikel van Nieuwsblad.be
	3 Interview met commissaris Van Cleemput	Interview (zie bijlage)
	4 Overzicht foute berichtgeving op sociale media	Gevonden op <a href="http://www.HLN.be">www.HLN.be</a>
	5 Bericht in de krant over de zelfredzaamheid van de burgers	Uit het Eindhovens Dagblad, woensdag 23 maart 2016 p3.



## 18. Bijlage: interview presentatie



Informatie-Management 3.0?

Is het informatie management nog bij de tijd?

Centrale vraag

- In hoeverre sluit het huidige concept van het operationele informatiemanagement in de rampenbestrijdingen crisisbeheersing aan bij de ontwikkelingen, behoeften in de praktijk en de huidige wetenschappelijke inzichten?

Inventarisatie fase

- **Literatuur en documenten onderzoek**
  - > *Wetenschappelijk inzicht in zeven invalshoeken*
- **Casus onderzoek**
  - Waterleidingbreuk A'dam 2015;
  - Kettingbotsingen in de mist op de A58 in 2014;
  - Aanslag Zaventem en Maalbeek in 2016
  - > *Inzicht in de praktijk en haar behoeften*
- **Buitenland**
  - België
  - Zweden
  - > *Een vergelijking met de inrichting van het informatiemanagement in Nederland.*

## Consultatie fase

- Verzamelen van meningen van wetenschappers voor de duiding van het verkregen resultaat uit de inventarisatie fase:
- *"In welke mate zullen de ontwikkelingen de werking en de inrichting van het informatiemangement kunnen beïnvloeden"?*

## Validatie fase

- Bevindingen en oplossingsrichtingen toetsen aan de praktijk

## Onderzoek resultaten:

- **7 invalshoeken:**
  - Een centraal commando?
  - Van mini-crisis tot megacrisis
  - Coördinatievormen in noodsituaties
  - Een gezamenlijk beeld?
  - De culturele en teamaspecten van onderlinge aanpassing
  - De burger als crisispartner?
  - Sociale media in de rampenbestrijding



### Een centraal commando?

- IM gefixeerd in de hoofdstructuur R&C;
- Onvoldoende capaciteit in het veld;
- Mist de flexibiliteit om te improviseren en 'emergent groups' te ondersteunen.

### Van mini-crisis tot megacrisis

- IM is in de hoofdstructuur in basis karig inricht;
- Prima in standaard incidenten maar wordt een knelpunt in bijzondere situaties of echte rampen;
- Het IM ontbreekt het aan veerkracht en slagkracht.

### Coördinatievormen in noodsituaties

- Geïntegreerde coördinatie versus fragmentatie coördinatie;
- IM moet de verbindende factor zijn in het gefragmenteerde bestrijdingsveld;
- Niet het totaalbeeld verzorgen maar het bijeenbrengen van relevante partijen voor het oplossen van knelpunten.

## Eén gezamenlijk beeld?

- In de eerste fase is er geen behoefte aan een totaalbeeld maar aan een gezamenlijk situatiebeeld van de stakeholders die expertise van elkaar nodig hebben om het knelpunt op te lossen;
- Het IM dient de autonomie paradox te doorbreken door zich te begeven in het coördinatie vlak van deze stakeholders;
- Een crisismanagementsysteem moet ter ondersteuning van de besluitvorming ongefilterde informatie kunnen doorgeven:
  - Actie en uitvraag-scherm;
  - Doorlopend logboek scherm;
  - Sitatiebeeld en commanders-intent scherm

## De culturele en team aspecten van onderlinge aanpassing

- Bij dynamische en complexe incidenten is het coördinatie mechanisme 'onderlinge aanpassing'.
- Een effectieve aanpak kent culturele en teamgedragscomponenten;
- De informatiemanager dient te beschikken over de CRM vaardigheden om effectief in deze 'trading zone' te kunnen opereren.

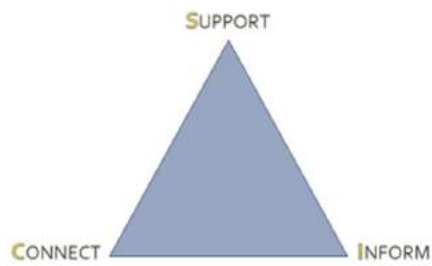
## De burger als crisispartner?

- Het ondersteunen van de burger als crisispartner betekent de burger-initiatieven ondersteunen;
- Van bewaker van de informatievoorziening naar actieve participant in de sociale media / contacten met de burger/ 'emergent groups';
- Naar een openbaar CM systeem?

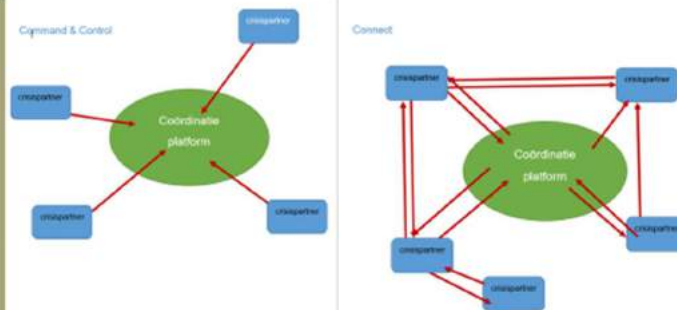
## Sociale media in de rampenbestrijding

- Het informatiemanagement zal zich moeten ontwikkelen tot een bekend en betrouwbaar loket binnen de staande hulpverleningsorganisatie, waarmee de burger (altijd) relevante informatie kan delen.

## C.I.S. concept een antwoord op de CCC-doctrine?



## C.I.S.



## Connect

- Het zoeken en vasthouden van de verbinding staat centraal;
- Zo mogelijk in de preparatie fase en in de acute fase;
- De IM-er kent het crisisveld en het crisisveld kent de IM-er;
- De IM-er is bekend met de taken, verantwoordelijkheden, belangen en culturele aspecten van de crisispartners;
- IM-er neemt als liaisons plaats in de crisis organisatie van de betrokken partij en ondersteunt de informatie uitwisseling met andere crisispartners en het coördinatieplatform ;
- Aangaan van samenwerkingsverbanden op het gebied van IM met de VR's en crisispartners.

## Inform

- Overstijgt het informeren van- biedt betrokkenen voldoende informatie om zelfredzaam of effectief te kunnen handelen;
- Belangeloos en pretentieloos delen van beschikbare informatie zodat een crisispartner zijn/ haar rol kan spelen in aanpak of support;
- Is de basis voor Connect en Support.

## Support

- Ondersteuning-aanbod aan een crisispartner die in 'handelings verlegenheid' komt op basis van de behoefte niet belangen of bevoegdheden. (burger = crisispartner)
- Flexibele inrichting van het IM;
- Ondersteuning van crisisteams en coördinatiepunten in het veld;
- Tolk tussen crisisorganisatie en incident of evenement organisatie;
- Niet alleen bij rampen maar bij alle (bijzondere) grootschalig gebeurtenissen waarin multidisciplinaire informatie uitwisseling plaatsvindt.
- Coöperatie versus Command

## 19. Bijlage: interview met F.K. Boersma

Verslag van het interview met dr.ir F.K. Boersma

Kees Boersma is docent aan de VU Amsterdam, Faculteit der Sociale Wetenschappen, Afdeling Organisatiewetenschappen.

Het interview vond plaats op 26 september 2017 op de VU te Amsterdam.

De basis van het interview was een presentatie van concept onderzoeksresultaten van de inventarisatie deel van het thesisonderzoek. De vraag bij iedere invalshoek was of de geïnterviewde vanuit zijn kennis en wetenschap, een mening kon geven over de gekozen invalshoeken en het effect op de inrichting van het operationele informatiemanagement in Nederland.

De dia's van de presentatie die in het interview aan bod kwamen zijn in dit verslag opgenomen.

Het interview werd opgenomen en later uitgewerkt. De uitwerking werd akkoord bevonden door de geïnterviewde.



Onderzoek  
resultaten:

\* 7 invalshoeken:

- Een centraal commando?
- Van mini-crisis tot megacrisis
- Coördinatievormen in noodsituaties
- Een gezamenlijk beeld?
- De culturele en teamaspecten van onderlinge aanpassing
- De burger als crisispartner?
- Sociale media in de rampenbestrijding

*[AA] Het onderzoek richtte zich op het operationele multidisciplinaire informatiemanagement, dus vanaf het veld tot en met het COPI. In de introductie op het interview wordt ingegaan op de keuze van de casussen die gebruikt zijn bij de inventarisatie fase en de opgehaalde gegevens uit België en Zweden.*

## Een centraal commando?

- IM gefixeerd in de hoofdstructuur R&C;
- Onvoldoende capaciteit in het veld;
- Mist de flexibiliteit om te improviseren en 'emergent groups' te ondersteunen.

[KB] “Wij zijn in ons onderzoek ook uitgekomen op de beperking van een centraal commando bij fragmentatie. Ons meest recente onderzoekpaper gaat over coördinatie in een gefragmenteerde omgeving. Fragmentatie staat in de literatuur in het algemeen negatief bekend. Dus een gefragmenteerde omgeving of een gefragmenteerde organisatie moet opgelost worden door de verschillende organisatie eenheden te integreren. Wij hebben dat integratie paradigma bekritiseerd. Het is ondoenlijk omdat voor elkaar te krijgen. Het kost je te veel tijd en energie. En integratie doet niet altijd recht aan de professionaliteit van de verschillende disciplines. Als je fragmentatie niet opvat als iets negatiefs, dan is dat een ander idee dan wat de literatuur ons leert. We hebben daarom gekeken naar manieren waarop je toch in een gefragmenteerde omgeving zou kunnen samenwerken. Zoals de oplossing die jij aanbiedt, met een 'boundary spanner', of iemand die over de grenzen van de organisatie heen kan kijken wat anderen doen. Anderen kunnen vanuit de professionele routines gewoon blijven werken zoals zij gewend zijn of vanuit hun professionele zienswijze denken wat het beste is. Je moet hen hun gang laten gaan. Als je maar zorgt voor onderlinge afstemming. Dus wat dat betreft ben ik het met je denkrichting eens.”

## Van mini-crisis tot megacrisis

- IM is in de hoofdstructuur in basis korig inricht;
- Prima in standaard incidenten maar wordt een knelpunt in bijzondere situaties of echte rampen;
- Het IM ontbreekt het aan veerkracht en slagkracht.

[KB] "In de situaties die je schetst: in Nederland zijn er in de veiligheidsregio's ruim voldoende mensen werkzaam in het informatiemanagement. Toch is het dan niet geregeld dat een regio van dit volledige potentieel gebruik maakt".

[KB] "Ook hier is de professionaliteit paradox zichtbaar".

[KB] "Er kan in dergelijke situaties inderdaad sprake zijn van 'coordination neglect'".

## Coördinatievormen in noodsituaties

- Geïntegreerde coördinatie versus fragmentatie coördinatie;
- IM moet de verbindende factor zijn in het gefragmenteerde bestrijdingsveld;
- Niet het totaalbeeld verzorgen maar het bijeenbrengen van relevante partijen voor het oplossen van knelpunten.

## Eén gezamenlijk beeld?

- In de eerste fase is er geen behoefte aan een totaalbeeld maar aan een gezamenlijk situatiebeeld van de stakeholders die expertise van elkaar nodig hebben om het knelpunt op te lossen;
- Het IM dient de autonomie paradox te doorbreken door zich te begeven in het coördinatie vlak van deze stakeholders;
- Een crisismanagementsysteem moet ter ondersteuning van de besluitvorming ongefilterde informatie kunnen doorgeven:
  - Actie en uitvraag-scherm;
  - Doorlopend logboek scherm;
  - Situatiebeeld en commanders-intent scherm

Zie ook de reactie bij –Centraal Commando-

[KB] “Er is meer behoefte aan een ‘shared understanding’ dan behoefte aan een totaal beeld. Of, zoals wij dat hebben genoemd een ‘collective sensmaking’”.

[AA] *Meerdere informatiestromen/ schermen?*

[KB] “‘Commanders intent betekent dat je de grote lijnen aan geeft en ruimte laat aan de professionals om dit in te vullen. Ik ben het eens met de dilemma’s die je aangeeft met betrekking tot de informatiestromen”.

## De culturele en team aspecten van onderlinge aanpassing

- Bij dynamische en complexe incidenten is het coördinatie mechanisme ‘onderlinge aanpassing’.
- Een effectieve aanpak kent culturele en teamgedragscomponenten;
- De informatiemanager dient te beschikken over de CRM vaardigheden om effectief in deze ‘trading zone’ te kunnen opereren.

[KB] “Ik ben het met je eens dat de informatiemanager een sparringpartner moet kunnen zijn in de ‘trading zone’. En hij dient daartoe inderdaad over voldoende competenties te beschikken”.



## De burger als crisispartner?

- Het ondersteunen van de burger als crisispartner betekent de burger-initiatieven ondersteunen;
- Van bewaker van de informatievoorziening naar actieve participant in de sociale media / contacten met de burger/ 'emergent groups';
- Naar een openbaar CM systeem?

[KB] “De politie is in het betrekken van de burger actiever dan de crisisorganisatie. De politie kent de RTIC<sup>38</sup> voor opsporing en soms openbare orde maar voor de crisiswereld hebben we dit nog niet. Ik heb ook gemerkt dat de RTIC van de politie nog ver weg staat van de CACO. Emergente groepen kun je beter meenemen indien je je als actieve participant opstelt”.

[AA] *Wat vindt u van het idee om LCMS openbaar te maken?*

[KB] “Dat is vrij spectaculair.. Als gedachte is het wel goed om het een keer uit te werken. In de rampenbestrijding heb je wel een fenomeen dat heet Digital Humanitarians. Dat is een online platform<sup>39</sup> wat gevoed wordt door open source data, afkomstig van social media in het algemeen, wat door vrijwilligers wordt verzameld en opgeschoond en geplot op Google Earth. Bij Haïti is dat gebruikt, bij Nepal is het gebruikt o.a. bij de aardbeving, maar ook op andere plekken. Deze vrijwilligers vanuit de hele wereld kijken welke informatie er gepost is door getroffen en ter plaatse. Die informatie wordt geplot. Dus je kan dan zien in welke gebieden er bijvoorbeeld veel berichtenverkeer is over een gevolg van een bepaalde ramp. Het voordeel is dat je de lokale informatie krijgt aangereikt door de mensen ter plaatse. Nadeel is dat je de informatie nog moet valideren, dus de fake date er uit moet halen. Het laat niet altijd zien waar de nood het hoogst is, vooral in een niet-westerse omgeving waar niet iedereen een gelijke toegang heeft tot internet. Je moet zelfs oppassen in de grote steden in Nederland. Je maakt zo ook de digitale kloof zichtbaar. Het is een interessante onderzoekslijn.”

---

<sup>38</sup> Real Time Intelligence Centre

<sup>39</sup> Digital Humanitarian Network (DHN)

## Sociale media in de rampen- bestrijding

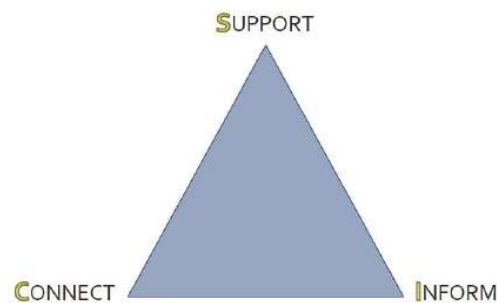
- Het informatiemanagement zal zich moeten ontwikkelen tot een bekend en betrouwbaar loket binnen de staande hulpverleningsorganisatie, waarmee de burger (altijd) relevante informatie kan delen.

[KB] “Betrouwbaarheid, -fake news- zijn zaken die hierbij spelen. Je heb pas goed contact met sociale media als je continu in de lucht bent”.

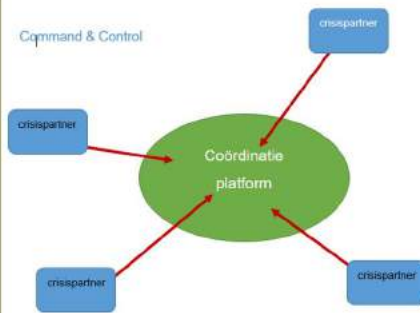
[AA] *Je moet dus altijd een platform hebben?*

[KB] “Precies”.

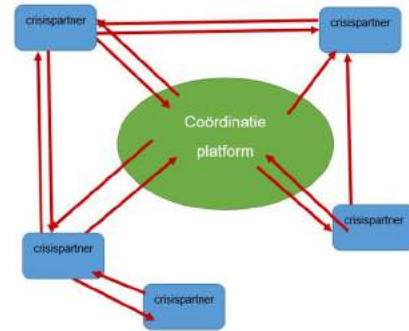
## C.I.S. concept een antwoord op de CCC-doctrine?



## C.I.S.



## Connect



## Connect

- Het zoeken en vasthouden van de verbinding staat centraal;
- Zo mogelijk in de preparatie fase en in de acute fase;
- De IM-er kent het crisisveld en het crisisveld kent de IM-er;
- De IM-er is bekend met de taken, verantwoordelijkheden, belangen en culturele aspecten van de crisispartners;
- IM-er neemt als liaisons plaats in de crisis organisatie van de betrokken partij en ondersteunt de informatie uitwisseling met andere crisispartners en het coördinatieplatform ;
- Aangaan van samenwerkingsverbanden op het gebied van IM met de VR's en crisispartners.

## Inform

- Overstijgt het informeren van- biedt betrokkenen voldoende informatie om zelfredzaam of effectief te kunnen handelen;
- Belangeloos en pretentieloos delen van beschikbare informatie zodat een crisispartner zijn/ haar rol kan spelen in aanpak of support;
- Is de basis voor Connect en Support.

## Support

- Ondersteuning-aanbod aan een crisispartner die in 'handelings verlegenheid' komt op basis van de behoefte niet belangen of bevoegdheden. (burger = crisispartner)
- Flexibele inrichting van het IM;
- Ondersteuning van crisisteams en coördinatiepunten in het veld;
- Tolk tussen crisisorganisatie en incident of evenement organisatie;
- Niet alleen bij rampen maar bij alle (bijzondere) grootschalig gebeurtenissen waarin multidisciplinaire informatie uitwisseling plaatsvindt.
- Coöperatie versus Command

[KB] “Helder; er zit een logische opbouw in en een goede verhaallijn. Er zitten veel zaken bij elkaar. Elk onderwerp roept weer om een heel nieuw onderzoek natuurlijk. Maar als geheel heb je wel de goede dingen te pakken”.

[KB] “Als je het C.I.S. concept beschouwt als een organisatie inrichtingsmodel, zoals jij dat bedoelt, dan zit je met de vraag van de actuele realiteit. We hebben onderzoek gedaan naar de bijna brand in de Schipholtunnel waarbij afval begon te smeulen. Een casus die je ook had kunnen pakken. Er was sprake van veel rookontwikkeling waarbij uiteindelijk weinig in brand bleek te staan. Maar de vraag was hoe dit aan te pakken. Haal je de stroom er af dan kun je veilig blussen maar staan de treinen stil en de ventilatie of je houdt de stroom er op en laat de treinen er eerst uitrijden. Die communicatie ging niet heel soepel. Twee verschillende diensten; ProRail en de brandweer en daarbij is de brandweer nog gefragmenteerd. Je had Kennemerland en de lokale brandweer. Het incident is geëvalueerd door de Inspectie Openbare Orde en Veiligheid en op basis van de tijdslijn in dat rapport hebben wij een analyse gemaakt naar dit communicatie netwerk. In de praktijk blijken er gaten te zitten in dit netwerk. Jouw plaatje geeft de ideale situatie weer. Hier komt de vraag naar boven: hoe maak je een high reliable network. Een nieuw onderzoeksveld.”

[AA] *Kan een informatiemanager/ coördinator in het veld voor de verbinding zorgen, dus de gaten dichten in het netwerk?*

[KB] Dat zou kunnen. Je bent op een goed spoor. Het klinkt logisch. Het C.I.S. model in jouw geval, zou je moeten uitproberen in een praktijkmodel of in een oefening. – Als we zo gaan werken hoe werkt het dan anders dan netcentrisch? Eigenlijk is het nog steeds netcentrisch. Als je het ziet als een organisatie model maar ook als een communicatie model dan suggereert het eigenlijk dat niet op alle momenten niet iedereen hetzelfde hoeft te weten. Je kan ook tussen twee organisaties informatie uitwisselen en de rest

hoeft dat niet perse te weten als het voor die anderen geen consequenties heeft. Alleen de uitkomsten van die interactie of de plannen die daaruit komen/ de besluitvormingsmomenten te delen met de anderen. Dus dan is het nog steeds netcentrisch”.

[AA] *Bedankt voor het interview.*

---

Van: "Boersma, F.K." <[REDACTED]>

**Verzonden op:** dinsdag 17 oktober 2017 11:45

**Aan:** "Aerts, Anton (A.M.L.J.P.)" <[REDACTED]>

**Onderwerp:** RE: Transcriptie interview

Dag Anton,

Dank voor je e-mail, dat stel ik op prijs. We hebben veel besproken natuurlijk, maar jouw verslag geeft de punten goed weer. Wat mij betreft akkoord.

Heel vele succes met de laatste loodjes,

Kees.



## 20. Bijlage: interview met A. Scholtens

Verslag van het interview met

Dr. Astrid Scholtens,

Hoofd onderzoek en senior onderzoeker bij Crisislab.

Het interview vond plaats op vrijdag 29 september 2017 op het Crisislab te Renswoude.

De onderwerpen van het interview waren de concept onderzoeksresultaten van de inventarisatiefase van dit onderzoek. In het gesprek kwamen de resultaten van de 7 invalshoeken aan bod en het C.I.S. concept als oplossingsrichting van de gevonden knelpunten. Deze werden aan de hand van een PowerPoint presentatie en zoals hieronder ook gepresenteerd getoond. De vraag was of de geïnterviewde vanuit haar kennis en wetenschap de resultaten herkende en een mening kon geven over de 7 gespreksonderwerpen en het effect ervan op de inrichting van het informatiemanagement in Nederland.



Onderzoek  
resultaten:

• 7 invalshoeken:

- Een centraal commando?
- Van mini-crisis tot megacrisis
- Coördinatievormen in noodsituaties
- Een gezamenlijk beeld?
- De culturele en teamaspecten van onderlinge aanpassing
- De burger als crisispartner?
- Sociale media in de rampenbestrijding

[AA] Uitleg over de totstandkoming van de concept onderzoeksresultaten en de keuze van de casussen.

## Een centraal commando?

- IM gefixeerd in de hoofdstructuur R&C;
- Onvoldoende capaciteit in het veld;
- Mist de flexibiliteit om te improviseren en 'emergent groups' te ondersteunen.

[AA] *Wat is jou mening over de fixatie van het informatiemanagement in onze commando structuur van de crisisbeheersing waarbij het informatiemanagement volledig is gericht op het centraal commando (COPI of ROT) en niet op eventuele coördinatiepunten elders zoals als bedrijven of vitale crisispartners?*

[AS] "Wat je zegt over de centrale commandovoering herken ik zeker. Ik heb daar ook regelmatig over geschreven. De rampenbestrijdingsorganisatie gaat uit van een centrale sturing door de burgemeester. In de voorbereiding ligt de focus vooral op de overheid zelf, men redeneert vooral vanuit zichzelf en trekt daardoor soms nog wel eens een, doorgaans onterecht, grote broek aan. Ter illustratie: Tijdens een expertsessie over vitale partners bleek dat de veiligheidsregio's een plan aan het opstellen waren over de manier waarop de vitale partners zoals drinkwater en nutsbedrijven tijdens een vitale infrastructuurcrisis bij de overheid aan tafel moesten aanschuiven. De vraag is natuurlijk waarom dit zou moeten. De verantwoordelijkheid voor een dergelijke crisis ligt immers bij deze vitale partners. De overheid heeft doorgaans alleen maar een rol op een deelaspect, namelijk die van de openbare orde en veiligheid. De overheid bouwt voor dat deelaspect een crisisorganisatie op en verwacht vervolgens dat de mensen van bijvoorbeeld een nutsbedrijf uit hun eigen crisisorganisatie weggaan om bij de overheid aan te schuiven, terwijl zij het natuurlijk druk zat hebben. Dat is volgens mij gebaseerd op de verkeerde uitgangspunten. Het is, in mijn optiek, andersom. De verantwoordelijkheid ligt bij de vitale partner en die moet je daar ook vooral laten liggen. Deze partner is bij een incident hard bezig om het probleem op te lossen. En de vraag is dan: hoe krijg jij als overheid de noodzakelijke informatie zonder hun structuren en systemen te belasten? Je moet dus niet altijd nadenken vanuit de overheid, maar juist ook vanuit de crisispartner of de burger".



## Van mini-crisis tot megacrisis

- IM is in de hoofdstructuur in basis karig inricht;
- Prima in standaard incidenten maar wordt een knelpunt in bijzondere situaties of echte rampen;
- Het IM ontbreekt het aan veerkracht en slagkracht.

[AA] *Het informatiemanagement is vanuit de wetgeving karig ingericht; één CACO, één informatiemanager in het COPI, soms ondersteund door een plotter. Zouden het er meer moeten zijn en zou een betere samenwerking tussen de veiligheidsregio's het informatiemanagement meer slagkracht kunnen geven?*

[AS] "Ik vind dit een lastige omdat je er van uit gaat dat de informatiemanager in de gegeven situatie ook echt een zinvolle bijdrage kan leveren. Ons uitgangspunt is dat er altijd chaos is en het informatiemanagement daardoor ook heel lastig structureel is vorm te geven. Ik vraag me af of extra capaciteit dan een verschil kan maken. En natuurlijk is dit ook afhankelijk van de kwaliteit van de functionarissen. We zijn nu bezig met een evaluatie van een incident waarbij er een opschaling was tot en met het COPI. Toch bleek had het veld een heel ander beeld van het incident had dan het COPI. Terwijl die mensen (OvD's) toch ook met elkaar in het COPI overlegden. Extra informatiemanagers toevoegen heeft in dat geval weinig zin".

[AA] Als er nu een of meerdere informatiemanagers, aanvullend op die in het COPI, in het veld worden gezet of als liaison, zou dat verschil kunnen maken?

[AS]"Bij wie zet je die dan in"?

[AA] Daar waar ze nodig zijn om informatie op te halen of brengen.

[AS]"Dat lijkt wel een beetje op de rol van de leider COPI zoals wij die als onderdeel van een nieuwe crisisorganisatie in Drenthe en Twente hebben mogen helpen vorm te geven. De leider COPI is dan niet zozeer een technisch voorzitter, maar facilitator van de kolommen. Dat houdt onder andere in dat hij het veld ingaat om bij de verschillende OvD's informatie op te halen. De leider COPI heeft dan het complete beeld. En dit zou natuurlijk ook een goed opgeleide informatiemanager kunnen doen. Deze zou je dan op

pad moeten sturen om actief informatie op te gaan halen. Maar de vraag is wel of het ten minste in de beginfase reëel is om te denken dat informatiemanagers de informatie ook gaan krijgen. Men ervaart in het begin altijd hectiek en drukte. Lukt het dan om de informatie bij hen op te halen? Het actief mensen bevragen is eigenlijk wel nodig. Je ziet vaak dat mensen aannemen dat wat zij hebben gezien, ook hebben gezien en dat men daar dezelfde conclusies uittrekt. Dat is niet zo en je krijg zo verkeerde beelden. Soms maakt dat niet uit omdat iedereen toch met het eigen proces bezig is maar soms is het wel handig als de neuzen dezelfde kant op staan”.

[AA] Hoe denk je over verbetering van de samenwerking tussen de veiligheidsregio's om zo voldoende slagkracht te hebben bij langdurige incidenten?

[AS]”In de praktijk merk ik dat mensen regionale of interregionale samenwerking maar lastig vinden. Er blijkt toch een belemmering om elkaar om hulp te vragen. Wat er precies achter zit weten we niet. Op bestuurlijk niveau opschalen is al helemaal ingewikkeld. Het kan gezien worden als een teken dat men het niet aan kan. Ook al ligt het theoretisch voor de hand om in samenwerking slagkracht te organiseren dan laat de praktijk zien dat dit niet altijd wordt gedaan”.



- Geïntegreerde coördinatie versus fragmentatie coördinatie;
- IM moet de verbindende factor zijn in het gefragmenteerde bestrijdingsveld;
- Niet het totaalbeeld verzorgen maar het bijeenbrengen van relevante partijen voor het oplossen van knelpunten.

[AA] Zou het informatiemanagement de verbindende factor kunnen zijn in het gefragmenteerde bestrijdingsveld? In de beginfase van een incident zou de focus dan niet moeten liggen op het opstellen van een totaalbeeld maar het bijeenbrengen van de informatie van de betrokken partijen in het veld.

[AS]”Dit is de lijn die wij op basis van ons onderzoek ook voor ogen hebben. Laat uitvoerders in het veld zoveel mogelijk hun uitvoerende werk doen. Vervolgens kun je, indien nodig, hen waar nodig pragmatisch helpen te verbinden want dat zullen ze in de hectiek niet zomaar spontaan gaan doen. In de evaluatie waarnaar ik verwees ben ik geschrokken van het aantal aannames dat is gedaan zonder deze te verifiëren. In dit

geval met bepaalde gevolgen voor het incident. Ik refereer nu even naar dit incident, omdat ik midden in de evaluatie zit, maar ook in andere incidenten zien we dat. Dus hoewel wij altijd vinden dat organisaties zoveel mogelijk hun eigen ding moeten doen, moet sommige cruciale informatie soms wel gedeeld worden... en grappig genoemd kwam in het genoemde incident in een COPI het juiste beeld toch niet boven tafel. Terwijl het dus een afstemmingsorgaan is. Dus wat dat betreft zou goed zijn om iemand te hebben die de 'informatieverbinder' is tussen de verschillende bestrijders. Dat is ook de reden waarom in Drenthe en Twente de Ovd's niet onmiddellijk naar het COPI gaan maar de leider COPI naar hen toe gaat. Er gaat overigens ook veel tijd verloren om samen naar een locatie gaan om daar af te stemmen. Tijd waarin je dus als operationeel leidinggevende niet beschikbaar bent voor je veldeenheden ter plaatse.

Jij noemt het verbinden van twee partijen overigens als een taak van het informatiemanagement van de overheid. Mijn vraag daarbij is dan of dit altijd de rol van de overheid moet zijn. Zeker als bij andere partijen verantwoordelijkheden liggen. Waarom zou je dan als overheid moeten zorgen dat zij met elkaar praten?

*[AA] Informatiemanagement is een proces. Dat hoeft niet altijd door de overheid te worden gefaciliteerd. Zo kent het bedrijfsleven ook informatiemanagement-achtige functies. Er is daar ook veel knowhow. De overheid moet niet de pretentie hebben het beter te kunnen. Het gaat om het leggen van de verbindingen in een gefragmenteerde crisisomgeving.*

[AS] "Het doel waarom informatie bij elkaar gebracht moet worden is natuurlijk wel relevant. De wijze waarop dat nu wordt vormgegeven is daar niet altijd behulpzaam bij. In het door ons onderzochte incident bleek dat de veldeenheden onderling goed afstemden en het beeld bij hen helder was. Zij hadden dat beeld nodig om het juiste te kunnen doen. Doordat de afstemming werd verlegd naar het COPI, omdat daar nu eenmaal formeel afgestemd moet worden, werd dat proces verstoord. In een COPI zat een informatiemanager die de informatie verzamelde en vastlegde in LCMS. Maar deze had feitelijk geen meerwaarde voor het veld omdat daar immers al voldoende onderling werd afgestemd. Feitelijk verstoorde het COPI het informatieproces. En dus was in dit geval de vraag: met doel moest de informatie bij elkaar gebracht worden in het COPI?".

*[AA] Zit dat gebakken in de centrale commando structuur? Moet het centraal of moet het beschikbaar zijn voor de partijen die het nodig hebben?*

[AS]" Juist, dat is een relevante vraag. Ik zou denken, omdat jij je nu richt op het operationele niveau (COPI), dat het gaat om de ondersteuning van de uitvoerende

eenheden op de plaats incident. Er is dan mogelijk een andere rol voor de informatiemanager weggelegd die er nu voor het COPI is”.

## Eén gezamenlijk beeld?

- In de eerste fase is er geen behoefte aan een totaalbeeld maar aan een gezamenlijk situatiebeeld van de stakeholders die expertise van elkaar nodig hebben om het knelpunt op te lossen;
- Het IM dient de autonomie paradox te doorbreken door zich te begeven in het coördinatie vlak van deze stakeholders;
- Een crisismanagementsysteem moet ter ondersteuning van de besluitvorming ongefilterde informatie kunnen doorgeven:
  - Actie en uitvraag-scherm;
  - Doorlopend logboek scherm;
  - Situatiebeeld en commanders-intent scherm

[AA] *In de eerste fase van een incident is er meer behoefte aan een gezamenlijk beeld van de stakeholders dan een totaalbeeld. Uit de literatuur en de praktijk blijkt dat er behoefte is aan meerdere informatiestromen om aan de informatiebehoefte te voldoen. Komt dat overeen met jouw bevindingen?*

[AS]”Het klopt natuurlijk dat er doorlopende informatiestromen zijn. Mensen delen voortdurend informatie. Maar mensen beseffen soms niet dat de informatie waarover zij beschikken ook voor anderen relevant kan zijn. Het ligt mogelijk aan de wijze waarop we werken: Je bent soms zo met je eigen werk bezig dat je je onvoldoende bewust bent van je omgeving. Om achteruit te kunnen stappen voor een breder beeld, heb je anderen nodig die het totaal beeld hebben en consequenties kunnen overzien. Zoals ik ook in mijn lectorale rede heb geschreven, is dat totaal beeld wel nodig. Niet zozeer voor het COPI maar wel voor de mensen in het veld zodat zij de consequenties van hun handelen op hun omgeving kunnen inschatten”.

## De culturele en team aspecten van onderlinge aanpassing

- Bij dynamische en complexe incidenten is het coördinatie mechanisme 'onderlinge aanpassing'.
- Een effectieve aanpak kent culturele en teamgedragscomponenten;
- De informatiemanager dient te beschikken over de CRM vaardigheden om effectief in deze 'trading zone' te kunnen opereren.

*[AA] De informatiemanager dient over voldoende vaardigheden beschikken om het werk te kunnen uitvoeren. Het zijn niet alleen de technische vaardigheden maar ook de CRM vaardigheden en kennis van culturele aspecten van crisispartners. In de opleidingen krijgt dit nog te weinig aandacht.*

[AS] "Informatiemanagement is een vak, dat is zeker waar. Als ik als onderzoeker LCMS mag bestuderen om de feiten van een incident op een rij te krijgen, word ik daar niet altijd blij van. Want er is soms geen touw aan vast te knopen. Ik kan LCMS doorgaans dan ook niet gebruiken als feitenmateriaal. Het ontbreekt vaak aan werkwoorden; -is het gebeurd of moet het nog plaatsvinden?- Er staan weinig goed geformuleerde zinnen in. Het zijn vaak alleen wat steekwoorden. Het lijkt basaal, maar het is wel relevant als je mensen goed wilt informeren. En communicatie is in de koude situatie al ingewikkeld laat staan als dit onder tijdsdruk moet. Daar komt bij dat je pas goed informatie kunt verzamelen en delen als je voldoende verstand hebt van de materie. Je moet de context begrijpen. En de vraag is dus of het wel haalbaar is om de huidige informatiemanagers voor al deze vaardigheden op te leiden? Laat staan dat ze ook nog eens moeten begrijpen wat de kennis en culturele aspecten van de crisispartners zijn. Maar ik vraag me dus sowieso af of deze laatste vaardigheden nodig zijn, zeker voor de functionarissen die je het veld in stuurt om informatie op te halen".

*[AA] In oefeningen worden vaak de teamcompetenties beoefend. Wat vind jij daarvan?*

[AS] "Eigenlijk vinden wij het niet nodig om teamcompetenties te oefenen want het gaat niet om het team. Het zijn losse identiteiten die hun werk doen en die op sommige momenten moeten beseffen dat men elkaar op moet zoeken. Omdat je iets van elkaar wilt, de ander nodig hebt of informatie hebt die jij alleen hebt en de ander moet weten. Volgens jouw idee is er iemand die over de informatie gaat (zoals de rol van de leider

COP1 in Drenthe en Twente) die de kolommen langs gaat en kolommen naar elkaar verwijst als blijkt dat het nodig is. Zo krijgt die leider COP1 of informatiemanager een beeld. De kunst is nu om de opgehaalde informatie zo te comprimeren dat dit beknopt gepresenteerd kan worden aan de betrokken actoren. Het probleem met LCMS is dat iedereen er van alles in plaatst maar onduidelijk is wie van deze informatie gebruik maakt. Dat geldt ook voor een doorlopend journaal. Wie neemt de tijd om door te nemen wat er allemaal in staat? Dat zou dus in de huidige beoogde werkwijze de taak van de informatiemanager moeten zijn. Die moet al die informatie analyseren en oog hebben voor de conflicten. Maar dat lijkt in de praktijk toch een stapje te ingewikkeld te zijn. De vraag is of dan ook of we dit wel allemaal zouden moeten willen. Het lijkt vrij utopisch, ook gezien de hectiek van crisisbeheersing waar we nu eenmaal mee te maken hebben. En zoals alle theorieën over besluitvorming onder tijdsdruk uitwijzen Als je in de normale omstandigheden dit werk niet doet dan lukt het je onder tijdsdruk al helemaal niet. Behalve misschien als je dan heel veel oefent en dat wordt ook niet gedaan.”.

## De burger als crisispartner?

- Het ondersteunen van de burger als crisispartner betekent de burger-initiatieven ondersteunen;
- Van bewaker van de informatievoorziening naar actieve participant in de sociale media / contacten met de burger/ 'emergent groups';
- Naar een openbaar CM systeem?

[AS]”De overheid kan veel meer van burgeractiviteiten gebruikmaken door te kijken wat er in die samenleving gebeurt. Dat gevoel is er inmiddels al wel bij de communicatiemedewerkers. Zij brengen zoals ze dat zelf verwoorden de buitenwereld naar binnen (noot AA: omgevingsanalyse)”.

[AA] *Zou het betrekken van de burger verbeteren als de taakorganisaties van communicatie en informatie dichter bij elkaar worden gebracht?*

[AS] ”Dat vind ik in de huidige situatie wel een lastige. Ik zie in de praktijk nog wel eens dat communicatiemedewerkers denken dat de informatie uit LCMS, zo naar buiten kan worden gebracht. Maar LCMS zoals het nu bedoeld is, is ten behoeve van de interne organisatie en niet om te delen met de buitenwereld. Informatie uit LCMS wordt dan

klakkeloos gepubliceerd. Je moet voor ogen houden wat het doel is van informatiemanagement. Als het is bedoeld om hulpverleners te kunnen laten optreden dan zijn er soms dingen die je niet zou willen delen met de buitenwereld. Je moet er heel voorzichtig mee zijn, ook omdat zoals eerder aangegeven de kwaliteit van de informatie niet altijd optimaal is”.

[AA] *Is dat niet de arrogantie van de perfecte overheid?*

[AS]” Ja waarschijnlijk wel, maar niet altijd. Maar in de huidige situatie waarin soms van alles maar in LCMS wordt gezet lijkt het mij toch niet altijd handig om alles 1-op-1 naar buiten te brengen. Dat vergt echt hele andere spelregels voor het vullen en omgaan van LCMS. In het tabblad van de politie kan vertrouwelijke informatie staan, die wil je toch niet op straat hebben liggen? En natuurlijk is het zo dat er open gecommuniceerd moet worden, dat is helder, zeker in deze tijd van sociale media, maar op dit moment lijkt mij LCMS daar nog niet klaar voor. Op dit moment is het doel van LCMS niet om het te publiceren, maar om de interne organisatie te informeren en de besluitvorming vast te leggen”.

[AA] *Wat vind je van het idee om het crisismanagement systeem volledig openbaar te maken? In nieuwsuitzendingen op de radio worden berichten bij voortduring aangepast in stijl, framing en inhoud. Wij vinden het prima dat een bericht evolueert. Waarom kan dat niet bij een Crisismanagement systeem?*

[AS] “Ik ben heel erg voor openheid, maar er worden soms zaken gecommuniceerd die op dat moment beter niet gepubliceerd hadden kunnen worden. Ik heb in een recent onderzoek ervaren dat sommige interne berichtgevingen niet altijd geschikt zijn om ongefilterd te publiceren. Het gaat dan niet om de feiten, want die zijn voor iedereen zichtbaar, maar over soms persoonlijke afwegingen. Dat is ook informatie maar niet altijd geschikt voor publicatie”.

De feiten moeten ook naar buiten ten behoeve van de zelfredzaamheid van de burgers. Als je kiest voor openbaarheid is het doel van dit informatiesysteem erg relevant. Wat moet daar dan in komen staan? Uit mijn onderzoeken blijkt dat communicatiemedewerkers soms gaan grasduinen in de LCMS informatie en publiceren wat hen uitkomt, terwijl de informatie daar niet voor bedoeld is”.

[AA] *Is het dan niet beter om de beide taakgroepen dichter bij elkaar te zetten zodat ze kunnen sparren over hoe om te gaan met de informatie?*

[AS] “Je vraagt dan wel wat bijzonders van deze mensen omdat er zoals gezegd nu niet altijd even eenduidig informatie in LCMS wordt geplaatst. En afstemmen blijft in een crisissituatie erg ingewikkeld. Het zijn nu nog echt twee aparte processen”.

[AS] “Het is natuurlijk wel handig voor de hulpverleningsorganisaties te weten wat er in de omgeving speelt dus dat is een reden om deze processen dichter bij elkaar te organiseren. Afwegingen maken op basis van wat er in de buitenwereld speelt zijn heel relevant. Er ontbreekt op dit moment nog aan voldoende discipline bij de kolommen en met name de politie om die informatie in LCMS te plaatsen die relevant is voor de anderen. En ik denk dat als de politie hoort dat de informatie uit LCMS 1-op-1 kan worden overgenomen door de communicatiemedewerkers dat tabblad helemaal nooit meer gevuld gaat worden. Ik steun de denkrichting maar het is nu nog een stap te ver om de informatie van het informatiemanagement op te stellen voor de buitenwereld”.



- Het informatiemanagement zal zich moeten ontwikkelen tot een bekend en betrouwbaar loket binnen de staande hulpverleningsorganisatie, waarmee de burger (altijd) relevante informatie kan delen.

[AA] *Als je als informatiemanagement een partij wilt zijn in de sociale media moet je niet pas daarin actief worden als er een ramp heeft plaatsgevonden. Er moet een loket komen waar men het informatiemanagement ook buiten een crisis kan benaderen.*

[AS] “Als je wilt dat mensen je kunnen vinden in een crisissituatie dan zul je er in de dagelijkse praktijk ook op moeten investeren. Anderzijds blijkt uit onderzoek dat mensen tijdens een crisis wel vertrouwen hebben in de overheid en deze dan ook wel weet te vinden.

[AA] *Maar kan de burger dan het juiste loket vinden zodat je sturing kunt geven aan de activiteiten die door hen worden ondernomen?*

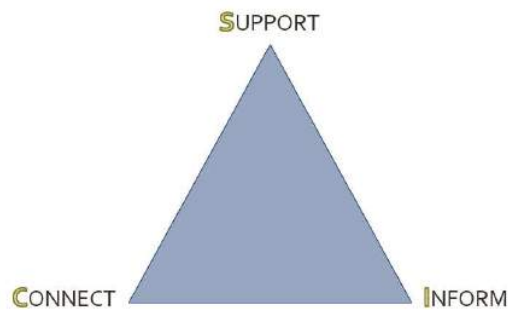


[AS] "Onderzoek laat juist zien dat je mensen niet kunt sturen. Wel kun je proberen te achterhalen wat ze nodig hebben, bijvoorbeeld aan informatie, om ze te helpen bij datgene dat ze gaan doen".

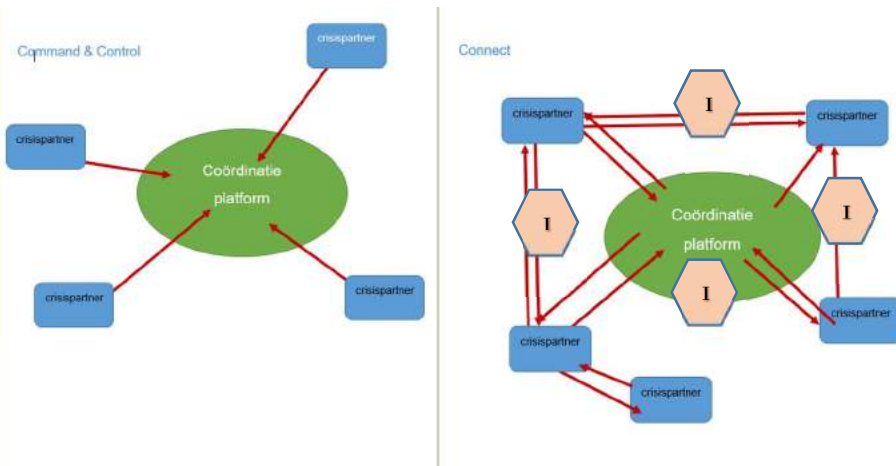
[AA] *Je ziet dat de sociale media soms zelf een coördinatie mechanisme is en dat men via de sociale media elkaar ondersteunt. Zou je daar op aan moeten kunnen sluiten?*

[AS] "Bij deze onderlinge coördinatie heeft men de overheid helemaal niet nodig. Ik vind overigens dat er soms wat veel op de sociale media wordt gefocust. Voor de overheid is het een middel om inzicht te krijgen in wat burgers doen maar het is natuurlijk geen representatie van de gehele samenleving. Je volgt alleen de doelgroep van mensen die de dagelijks gebruik maken van Twitter e.d.".

C.I.S. concept  
een antwoord  
op de  
CCC-doctrine?



C.I.S.



## Connect

- Het zoeken en vasthouden van de verbinding staat centraal;
- Zo mogelijk in de preparatie fase en in de acute fase;
- De IM-er kent het crisisveld en het crisisveld kent de IM-er;
- De IM-er is bekend met de taken, verantwoordelijkheden, belangen en culturele aspecten van de crisispartners;
- IM-er neemt als liaisons plaats in de crisis organisatie van de betrokken partij en ondersteunt de informatie uitwisseling met andere crisispartners en het coördinatieplatform ;
- Aangaan van samenwerkingsverbanden op het gebied van IM met de VR's en crisispartners.

## Inform

- Overstijgt het informeren van- biedt betrokkenen voldoende informatie om zelfredzaam of effectief te kunnen handelen;
- Belangeloos en pretentieloos delen van beschikbare informatie zodat een crisispartner zijn/ haar rol kan spelen in aanpak of support;
- Is de basis voor Connect en Support.

## Support

- Ondersteuning-aanbod aan een crisispartner die in 'handelings verlegenheid' komt op basis van de behoefte niet belangen of bevoegdheden. (burger = crisispartner)
- Flexibele inrichting van het IM;
- Ondersteuning van crisisteams en coördinatiepunten in het veld;
- Tolk tussen crisisorganisatie en incident of evenement organisatie;
- Niet alleen bij rampen maar bij alle (bijzondere) grootschalig gebeurtenissen waarin multidisciplinaire informatie uitwisseling plaatsvindt.
- Coöperatie versus Command

*[AA] Uitleg over het CIS concept. Vanuit de 'support' gedacht is het informatiemanagement vertaald naar figuur twee. Informatiemanagement wordt losgekoppeld van de centrale commando en ondersteunt de informatiedeling op de locaties waar dit nodig is. Informatiemanagers kunnen dus op meerdere locaties worden ingezet. Het is voor hulpverleners en crisispartners dan niet meer noodzakelijk om naar*

*bijvoorbeeld een COPI te komen. De werking van het CIS concept is niet onderzocht. Het is een denkrichting voor de ontwikkeling van het informatiemanagement.*

[AS] "Het CIS concept bevat verschillende elementen. Ik ben een voorstander van het loslaten van het noodzaak van een centraal commando. Ik heb wat moeite met het belangeloos en pretentieloos dingen vanuit de overheid voor anderen te gaan doen. Ik vraag me af waarom de overheid dat zou doen, dat zou willen? Wat is dan hun doel?"

[AA] *Het doel is het verbeteren van de bestrijding van het incident en het stimuleren van het oplossende vermogen van de organisatie.*

[AS] "Ik vraag me af of dit de wens is van de hulpverlener of crisispartner. Los van het feit of je het nodig hebt of niet. Je gaat er vanuit dat je alle informatie nodig hebt. Soms heb je er maar een brokje van nodig en waarom zou je het dan zo groot maken?"

[AA] *Het idee is gebaseerd op het Zweedse systeem waar er geen COPI is en het bedrijf of organisatie waar het incident plaatsvindt, zelf verantwoordelijk is voor de bestrijding. Vanuit de overheid ondersteunt de MSB, een orgaan van de Zweedse overheid, de lokale overheid in de crisiscoördinatie door hulpverlening en organisaties bijeen te brengen.*

[AS] "Werkt het daar"?

[AA] *"De samenleving in Zweden is meer gericht op samenwerking vanwege de kleinschalige gemeenschappen. Het is minder effectief gebleken in de grotere steden waar de hulpverleners elkaar minder kennen. Vanuit het principe van eigen verantwoordelijkheid wordt het lastig als er zich een probleem voor doet waar er meerdere of geen directe verantwoordelijken voor aan te wijzen zijn, zoals het incident met een grootschalige olielozing in de Oostzee die de kust bedreigde.*

[AA] Met 'Connect' geef ik aan dat geïnvesteerd moet worden in het leren kennen van het crisisveld en dat informatiemanager bekend is met de taken, verantwoordelijkheden, belangen en culturele aspecten van de crisispartners.

[AS] "Bij 'Connect' is het de vraag of men in de benodigde competenties wil investeren. Het komt te weinig voor en dan kiest men er vaak voor om het te doen met de middelen die men heeft dan om te investeren om alles 100% te krijgen. Kijkende naar de behoefte op de plaats incident dan zou iemand die rond loopt en de hulpverleners bevraagt en zo een informatiepunt is de hulpverleners kunnen helpen. Bij een grootschaliger incident waarbij partijen betrokken raken met een eigen verantwoordelijkheid weet ik niet of het haalbaar is om daar informatiemanagers naar toe te brengen. Maar het concept is natuurlijk een denkrichting. Ik adviseer om de elementen waarvan voorspelbaar is dat

men deze zeker niet gaat doen, uit je concept te halen zoals -het zonder belang en pretentieloos informatiecapaciteit ter beschikking stellen-. Je zit er voor je eigen belang en wij bij Crisislab leiden mensen ook op om voor hun eigen belang op te komen in plaats van in een COPI te zitten en gezellig mee te praten. Het eigen belang kan botsen met een ander belang en daarvoor moet je afstemmen en dat is niet hetzelfde als samenwerken.

[AS] "Het idee is goed maar ik zou de oplossing iets meer laten aansluiten bij hoe de wereld op dit moment werkt."

[AA] Hartelijk dank voor dit interview.

---

[AA] = interviewer

[AS] = geïnterviewde, Astrid Scholtens

---

Van: "Astrid Scholtens [Crisislab]" <[REDACTED]>

Datum: 25-10-17 11:03 (GMT+01:00)

Aan: Anton Aerts <[REDACTED]>

Onderwerp: RE: Transcriptie interview informatiemanagement

Dag Anton,

Zekers, zo is ie goed, maar kijk dus nog even naar mijn ene opmerking<sup>40</sup>.

groet Astrid

dr. Astrid Scholtens  
Hoofd Onderzoek

---

<sup>40</sup> De opmerking betrof een tekstuele aanpassing in een vraagstelling. De voorgesteld aanpassing is overgenomen en verwerkt in de transcriptie.

## 21. Bijlage: interview met W. Treurniet

Verslag van het interview met drs. W. Treurniet.

Willem is strategisch adviseur Netcentrisch Crisismanagement bij het Instituut Fysieke Veiligheid (IFV) te Arnhem.

Het interview vond plaats op dinsdag 3 oktober op het IFV te Arnhem.

De onderwerpen van het interview waren de concept onderzoeksresultaten van de inventarisatiefase van dit onderzoek. In het gesprek kwamen de resultaten van de 7 invalshoeken aan bod. De vraag bij iedere invalshoek was of de geïnterviewde vanuit zijn kennis en wetenschap, een mening kon geven over de gekozen invalshoeken en het effect op de inrichting van het informatiemanagement in Nederland.

De dia's van de presentatie die in het interview aan bod kwamen zijn in dit verslag opgenomen.

Het interview werd opgenomen en later uitgewerkt. De uitwerking werd akkoord bevonden door de geïnterviewde.



Onderzoek  
resultaten:

- 7 invalshoeken:
  - Een centraal commando?
  - Van mini-crisis tot megacrisis
  - Coördinatievormen in noodsituaties
  - Een gezamenlijk beeld?
  - De culturele en teamaspecten van onderlinge aanpassing
  - De burger als crisispartner?
  - Sociale media in de rampenbestrijding

*AA: Uitleg over de vraagstelling en de totstandkoming van het concept resultaat van het onderzoek op basis van het literatuuronderzoek en de casusonderzoeken.*

WT: “Je hebt gekozen voor de titel ‘informatiemanagement 3.0’. Je had ook kunnen kiezen voor het groeimodel netcentrisch werken. Naar mate je hoger in dit model komt wordt juist de inbedding van het informatiemanagement in het totaal nadrukkelijker van belang”.

## Een centraal commando?

- IM gefixeerd in de hoofdstructuur R&C;
- Onvoldoende capaciteit in het veld;
- Mist de flexibiliteit om te improviseren en 'emergent groups' te ondersteunen.

WT: "De laatste bullet, is voor een deel een keuze. Het kan wel degelijk als je kijkt naar de hoofdstructuur. Het is een fasering. Als iets grootschaligs plaatsvindt begint het divergent. Partijen komen te plaatse en gaan dingen doen. Kijk naar de schietpartij in de Ridderhof (Alphen aan de Rijn). Partijen gaan ter plaatse handelen. In feite zijn dat emergent groups. Maar het is dan wel handig dat er enig beeld ontstaat en de dingen die je planmatig kunt aanpakken ook zo aanpakt. Zie het artikel van J. Herranz over coördinatie<sup>41</sup>. Er zijn vormen van coördinatie; van horizontale coördinatie zonder centrale knoop tot centralistisch en daar zit van alles tussen in. Het begint vaak met het eerste. Zodra er coördinatie centra ontstaan, zoals het COPI of het ROT, zie je dat er actieve coördinatie ontstaat".

AA: *Maar dan wordt verwacht dat de mensen die in het veld hard aan het werk zijn, naar die coördinatie punten toe komen?*

WT: "Is het niet zo dat die coördinatiepunten er bij komen? Het uitvoerend personeel van de ambulance, politie e.d. komen daar niet heen".

AA: *Maar toch wel de Officieren van Dienst?*

WT: "Ja die moeten naar het COPI. Ik ben het met je eens dat dit niet altijd praktisch is. Het concept van de huidige inrichting van het informatiemanagement, dus in het COPI, is voor een deel een keuze".

AA: *Volgens de wet wordt geëist dat de informatiemanager binnen 30 minuten in het COPI aanwezig is.*

---

<sup>41</sup> Herranz, J.(2008). The multisectoral trilemma of network management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(1), 1-31.

WT: “Klopt. Maar je ziet dat sommige regio’s zelf de keuze maken door het anders te doen; door er bijvoorbeeld twee aan te stellen. Waardoor er dus één buiten het COPI kan werken. Daarmee blijkt inderdaad dat daar behoefte aan is”.



- IM is in de hoofdstructuur in basis karig inricht;
- Prima in standaard incidenten maar wordt een knelpunt in bijzondere situaties of echte rampen;
- Het IM ontbreekt het aan veerkracht en slagkracht.

WT: “Ik herken het wel, maar ook hier is het deels een keuze omdat je namelijk horizontaal opschaalt. Waar nodig wordt capaciteit bij geplust. In de wet staat een minimale bezetting. Maar de regio moet zich realiseren dat er in de praktijk meer bij moet”.

*AA: Ervaar jij ook dat de extra capaciteit, indien die nodig is, grotendeels uit de eigen gelederen wordt aangevuld?*

WT: “Bij echt langdurige incidenten , zoals hoogwater Groningen of evenementen die ruim van te voren bekend zijn, komen op een gegeven moment informatiemanagers vanuit het hele land. Het duurt wel lang voordat dit gebeurt”. Het is volgens mij niet specifiek een informatiemanagement probleem maar het komt bij alle disciplines voor”.

*AA: Het voordeel van informatiemanagement is dat er landelijk op gelijke wijze wordt gewerkt. Dus als het daar al niet lukt.*

WT: “Daar ben ik het zeker mee eens. Dat is ook een van de argumenten richting crisispartners zoals de Waterschappen om hen te overtuigen te komen tot een gelijke inrichting”.

## Coördinatie- vormen in noodsituaties

- Geïntegreerde coördinatie versus fragmentatie coördinatie;
- IM moet de verbindende factor zijn in het gefragmenteerde bestrijdingsveld;
- Niet het totaalbeeld verzorgen maar het bijeenbrengen van relevante partijen voor het oplossen van knelpunten.

WT: “De vraag is of het elkaar bijt – je brengt partijen bij elkaar door geleidelijk een totaalbeeld op te bouwen. De partijen die ter plaatse samen een knelpunt oplossen dragen bij aan het totaalbeeld. Zij hebben zelf behoefte aan een stukje van het totaalbeeld nl. hun eigen beeld wat al gefragmenteerd is, plus een iets breder beeld van het netwerk. Dat zie ik hier in de dia terug: het informatiemanagement, speelt, zeker in de beginfase een rol in het vormen van het netwerk en daar praat je hier eigenlijk over. Welke partijen zijn relevant en hebben die elkaar al gevonden. We zijn hierop inderdaad niet op ingericht. Als je het naar voren brengt, dan zeggen sommigen dat daar de leider verantwoordelijk voor is. Maar ik denk dat daar de ondersteunende rol van informatiemanagement begint. Het gaat gelijk op met het vormen van het beeld en het betrekken van de partijen die betrokken zijn. Je hebt gelijk dat dit ook de autonomie paradox kan doorbreken. Ik denk dan aan de uitspraak van Cruijff; “je gaat het pas zien als je het door hebt”. Ieder partij die je bijschakelt heeft een eigen perspectief wat bijdraagt aan het geheel. Achter iedere nieuwe partij zit een eigen wereld. Het is dan wel de zaak het te begrenzen naar het noodzakelijke.

## Eén gezamenlijk beeld?

- In de eerste fase is er geen behoefte aan een totaalbeeld maar aan een gezamenlijk situatiebeeld van de stakeholders die expertise van elkaar nodig hebben om het knelpunt op te lossen;
- Het IM dient de autonomie paradox te doorbreken door zich te begeven in het coördinatie vlak van deze stakeholders;
- Een crisismanagementsysteem moet ter ondersteuning van de besluitvorming ongefiltreerde informatie kunnen doorgeven:
  - Actie en uitvraag-scherm;
  - Doorlopend logboek scherm;
  - Situatiebeeld en commanders-intent scherm



WT: "Wat ik hier ook lees is dat de spelers van het netwerk haast belangrijker zijn dan het plaatje van de situatie. Het zou inderdaad meer in balans moeten zijn. Het heeft mij eigenlijk altijd verbaasd dat in de opzet van het netcentrisch werken het situatiebeeld zo centraal stond. Terwijl het gemakkelijkste stukje; het beeld over de crisisorganisatie, daar hebben we niets voor. Welke spelers zijn betrokken? Dit vind ik dus een belangrijk punt omdat het daar begint. Deel nu eens met elkaar hoe het crisisveld in elkaar zit. Het gaat natuurlijk wel gelijk op. Het beeld van het crisisveld is de spiegel van het situatie beeld. 'Collaboration- awareness' versus 'situational- awareness' dat laatste gaat over de situatie buiten. Het eerste gaat over wie er buiten zijn en welke rol zij hebben en wat hun status is. Daarbij hoort ook de zachte kant, dus hoe zitten ze er bij, hun eventuele belastbaarheid. Maar ook welke belangen hebben zij. Daar wordt inderdaad weinig aandacht aan besteed. Als voorbeeld kan ik een recente oefening noemen waar ook een waterschap bij betrokken was. Een hoge watergolf in een rivier bedreigde een stuk land en er werd ingezet om daar de dijken te verhogen. Totdat een ervaren functionaris van het waterschap aandroeg dat het stuk land juist de functie heeft van overloop gebied. En dat het hun belang is om niet het stuk land maar een nabijgelegen stad te behoeden voor een overstroming. Daar had het waterschap niet bij stil gestaan".

*AA: Wat vind je van de drie informatiestromen?*

WT: "-Het uitzetten van acties- zie ik als de monitor functie en het workflow management. Wat betreft het logboek is het bij veel partijen gegroeid dat er een logboek is. Dat dateert nog uit de tijd dat het op papier werd bijgehouden. Dat is gedigitaliseerd. Mijn vraag is of dit het proces goed ondersteunt. Voorbeeld uit de waterschapwereld: bij de dijkinspectie wordt een logboek bijgehouden. Op een gegeven moment zie je dat op dezelfde locatie bijv. steeds dezelfde scheur wordt gerapporteerd. Is dan een chronologisch logboek de oplossing? Of zet ik de waarneming centraal of dat je de status van de scheur bijhoudt. Dan wordt het uit de chronologie getrokken en heb je weer een actueel beeld".

*AA: De behoefte ligt bij de ongefilterde informatie.*

WT: "Dus in het voorbeeld kan het wel gestructureerd zijn maar de onderliggende waarnemingen moeten beschikbaar zijn. Je moet dus gemakkelijk in het multi-beeld kunnen navigeren. Zodat je kunt traceren waar het vandaan komt, wat de bron is. In de praktijk is er nu een tekst en een plotbeeld. Ik heb zelf de hypothese dat gezien de aard van het fenomeen crisis, dat ook een netwerk representatie zou kunnen helpen. Dan bedoel ik niet het organisatie netwerk maar een causaal netwerk. Ergens in de maatschappij gaat iets fout en door het netwerk karakter van de maatschappij heeft dat gevolgen. Het kunnen fysieke netwerken zijn maar ook sociale netwerken ( bijv. bij sociale

onrust). Binnen een netwerk kan een incident allerlei cascade effecten hebben. Tussen netwerken ontstaan invloeden die we niet van te voren hadden bedacht. Bijvoorbeeld dat de rookwolk uit Moerdijk invloed zou hebben op het spoorverkeer in Dordrecht. Die verbanden beginnen pas te ontstaan als er iets uit de hand loopt. Mijn veronderstelling is dat een dergelijk beeld, zeker op tactisch niveau, erg zou kunnen helpen om inzicht te krijgen in de causale verbanden en welk handelingsperspectief is er. En wat wordt onze scope? Wat doen we wel en wat niet”?.

*AA: Dat sluit aan op het Commanders intent. Dat is in de crisis eigenlijk een oplossing bedenken voor een probleem wat we nog niet eerder gezien hebben. Bij een standaard optreden is afstemming namelijk niet nodig, dan wordt het meer plannen.*

WT: “Ik denk dat die drie informatiestromen kloppen al heb ik wat bedenkingen bij het doorlopend logboek. Het situatiebeeld en Commanders Intent zijn dingen die afwijkend zijn en die een crisis, een crisis maken”.



- Bij dynamische en complexe incidenten is het coördinatie mechanisme 'onderlinge aanpassing'.
- Een effectieve aanpak kent culturele en teamgedragscomponenten;
- De informatiemanager dient te beschikken over de CRM vaardigheden om effectief in deze 'trading zone' te kunnen opereren.

WT: “Eens. Ik denk dat de IM-er de rol kunnen spelen van het functioneel domme vragen stellen. Hij moet zicht hebben op het domein maar kritisch blijven op het gebruik van specifieke termen. Dat de informatiemanager samen met de leider kunnen signaleren op basis van beeld, wanneer het tijd is om een abstractieniveau hoger te gaan zitten en richting discussie als er spraakverwarring dreigt te ontstaan over termen of duidingen”.

WT; “De informatiemanager moet zulke zaken op basis van het beeld kunnen herkennen. Niet alleen de terminologie maar ook of er tegenstrijdige belangen spelen. In de 'trading-zone' moet hij een soort bookmaker/ regisseur zijn om het overleg in goede banen te leiden. Hij moet wel ondersteunend aan de leidinggevende blijven en signaleren en interveniëren op basis van de informatie. Het aan de leidinggevende om te interveniëren op de team dynamiek. Een ander punt is, dat als die IM-er de beeldvorming uit handen

van de leider haalt, deze ruimte krijgt om de culturele en team-gedragscomponenten te signaleren”.

## De burger als crisispartner?

- Het ondersteunen van de burger als crisispartner betekent de burger-initiatieven ondersteunen;
- Van bewaker van de informatievoorziening naar actieve participant in de sociale media / contacten met de burger/ 'emergent groups';
- Naar een openbaar CM systeem?

WT: “Bij de Bijlmerramp hebben de omstanders de meeste mensen gered. Ik heb een verklaring gezien waarom er zo weinig aandacht voor is; Het gebeurt namelijk in de fase dat de media er nog niet is”.

WT: “Het klopt dat we de burger nog niet echt als crisispartner zien. Je ziet op dit domein dat crisiscommunicatie en informatiemanagement in elkaar over gaan vloeien. Crisiscommunicatie dient van oudsher drie doelen: Informeren, schadebeperking en zingeving. Maar deze drie gaan over wij en zij. Als je meer naar de Continuity, Coordination en Collaboration lijn gaat, heb je er zeker een vierde bij en dat is het kanaliseren van burgerinitiatieven. Dat is wel een belangrijke bij hele grootschalige incidenten. Daar worden coördinerende initiatieven als – ready-to-help- ingekapseld. Bij zoekacties wordt een dergelijk initiatief vaak in de coördinatiestructuur getrokken door een contact aan te wijzen. Als je meer bij het netwerkarakter van de maatschappij aansluit kun je daar veel meer uithalen. Een aantal jaren geleden, bij de overstromingen in midden Europa, heeft men zich enorm vergist in het burgerpotentieel wat beschikbaar is. Men ging gewoon aan de slag maar wel met andere belangen voor ogen dan de hulpverleners. Men hielp familie en bekenden of hulpverleners in het dorp waar oma woont etc. Je wilt dat kanaliseren”.

AA: *Of je wilt er zicht op krijgen?*

WT: “Ja dat kan ook en dan eventueel logistiek ondersteunen. Ik denk dat het zeker een belangrijk punt is”.

AA: *Wat vind je van het openbaar maken van LCMS?*

WT: “Herranz heeft ook drie soorten archetypische netwerkorganisaties onderscheiden: bureaucratic, entrepreneurial and community network. Iedere vorm heeft een ander waarde systeem. Het bureaucratisch netwerk gaat over gelijke rechten en kansen, verantwoording e.d.. Het entrepreneurial netwerk gaat meer over waarde ketens en toegevoegde waarde. Bij het community netwerk gaat het vooral over persoonlijke vrijheid. Wij hebben de crisisorganisatie ingericht als een bureaucratisch netwerk. Het is al lastig om het bedrijfsleven hierbij te betrekken. Daarvoor hebben we allerlei piketpalen en voorwaarden nodig. Zodra wij roepen dat Shell een crisispartner moet worden gaan we allerlei eisen stellen aan het delen van de informatie. Wat gaan zij met de informatie doen etc. Dat geldt ook voor de burgers. Je creëert een multi-sector netwerk waarin je partijen vermengt met verschillende belangen en waarden. Bij bedrijven kun je voorwaardelijke kaders scheppen, bij burgerorganisaties lukt dat ook nog wel maar als je losse burgers als knoop van je netwerk ziet wordt het heel ingewikkeld”.

*AA: Zou je die openheid dan voor alle drie de informatiestromen laten gelden?*

WT: “Voor wat betreft het actiescherm, zou je bepaalde acties bij burgers leggen. Het doorlopend logboek is de sociale media. Het situatiebeeld/ Commanders Intent is ook iets wat je met burgers kunt delen en waar je burgers kunt laten reageren of aanvullen. Een lastig punt is de regie. Regie over het beeld kun je richting burgers niet regelen. Het zou mooi zijn als je het zou kunnen bereiken maar het vergt nog wel wat denkwerk”.

*AA: In veel regio's is er nog een grote afstand, ook vaak fysiek tussen Crisiscommunicatie en Informatiemanagement. Wat vind jij daar van?*

WT: “Er zou meer gebruik gemaakt kunnen worden van de omgevingsanalyses die door crisiscommunicatie worden opgesteld. Informatie uit de sociale media moet deel uitmaken van het totaalbeeld. Bij een grote storm of extreem weer over een groter gebied zijn dat toch de informatiebronnen waarvan pas achteraf wordt geconstateerd dat deze handig hadden kunnen zijn. België is hier sterker in. Daar heeft men bij de inrichting veel meer gekeken naar burger versus crisis in tegenstelling tot Nederland waar we vooral intern hebben gekeken. Bij een analyse van het Twitterverkeer bij de Moerdijkbrand, kon via de overlast-Tweets, de wolk beter realtime in kaart worden gebracht dan door de meetploegen van de brandweer”.

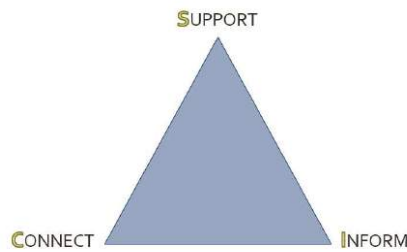
## Sociale media in de rampen- bestrijding

- Het informatiemanagement zal zich moeten ontwikkelen tot een bekend en betrouwbaar loket binnen de staande hulpverleningsorganisatie, waarmee de burger (altijd) relevante informatie kan delen.

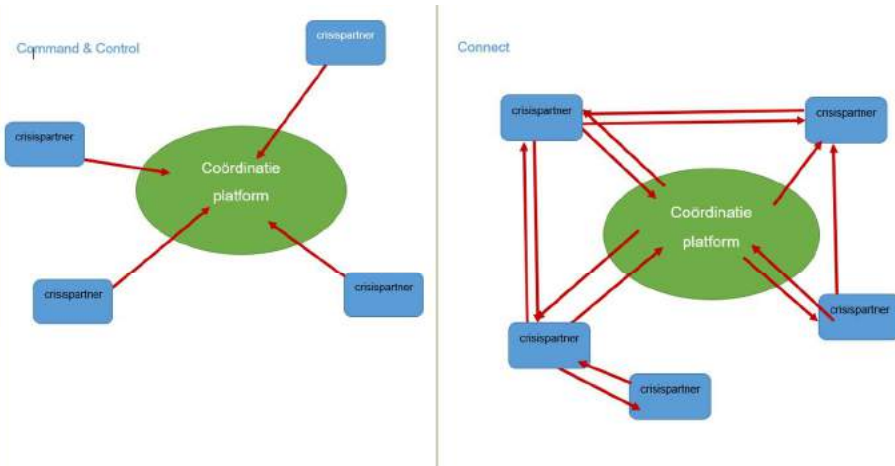
WT: “Dat speelt een rol maar ook de verschillende netwerken en de waarden daarvan zoals we al hebben besproken. Je zou het ook zo kunnen vertalen: waar veel informatie uit de maatschappij bij elkaar komt is de meldkamer. Maak de connectie tussen de meldkamer en de crisisorganisatie sterker. Laat hen meer dan alleen een startbeeld produceren”.

WT: “Wat ik hier verder een belangrijk punt vind is dat ik kan zorgen dat de burger zicht krijgt op de crisisorganisatie. Je kan het ook omdraaien: als er in de maatschappij iets gebeurt, krijgt dat een speciale dynamiek. Als overheid moet je je dan mengen in de discussies die via de sociale media worden gevoerd. Je moet je als overheid ook aanpassen aan dat wat in deze omgeving normaal is. Sociale media is een voortdurende dialoog met elkaar. Het heeft geen zin om zo nu en dan een bericht te posten maar je moet er een onderdeel van zijn. Dat is lastig want de overheid heeft heel andere omgangsvormen in de communicatie dan de sociale media. De communicatie van de overheid kenmerkt zich door feiten, wetgeving, beperkingen, regie, organiseren en kijkend naar de maatschappij als een domme massa. In sociale media zijn de kenmerken: zelfregulerend, fictie, opensferen, haastig en kort, privé. De macht van de massa is bepalend. Je moet als overheid in dat stramien mee mogen gaan en de vraag is of die vrijheid wordt toegekend”.

C.I.S. concept  
 een antwoord  
 op de  
 CCC-doctrine?



C.I.S.



WT: “(2<sup>de</sup> tekening) De pijltjes zijn wel verschillend van aard. De pijltjes richting het midden zijn bijdragen aan en halen uit het situatiebeeld. De pijlen tussen de crisispartners is de afstemming”.

AA: *Misschien moet ik het coördinatieplatform niet in het midden tekenen maar aan de rand?*

WT: “Dat is een belangrijke notie want een partij die een keer klaagt dat de vergaderingen ook met het netcentrisch werken nog steeds lang duren, vergeet dat de vergaderingen nu wel over de inhoud gaan en gezamenlijke oordeelsvorming. Iets waar men eerst niet aan toe kwam. Het contact wat je met elkaar hebt is effectiever omdat het op basis van een gemeenschappelijk referentiekader is”.

AA: *Daar waar het CCC concept gericht is op het verplicht gezamenlijk vergaderen, liefst nog met een vergaderklok, gaat dit concept over het elkaar opzoeken als daar behoefte aan is.*

WT. “Mee eens, ik draai het nu nog vaak om: gebruik het overleg niet om bilateraal af te stemmen, maar concentreer je op de zaken die gemeen zijn. Ik ben het met je eens dat je dan ook alleen in de COPI bak moet gaan zitten als er gemeenschappelijke zaken te bespreken zijn. Dat is ook uit het uitgangspunt van netcentrisch werken”.

## Connect

- Het zoeken en vasthouden van de verbinding staat centraal;
- Zo mogelijk in de preparatie fase en in de acute fase;
- De IM-er kent het crisisveld en het crisisveld kent de IM-er;
- De IM-er is bekend met de taken, verantwoordelijkheden, belangen en culturele aspecten van de crisispartners;
- IM-er neemt als liaisons plaats in de crisis organisatie van de betrokken partij en ondersteunt de informatie uitwisseling met andere crisispartners en het coördinatieplatform ;
- Aangaan van samenwerkingsverbanden op het gebied van IM met de VR's en crisispartners.

## Inform

- Overstijgt het informeren van- biedt betrokkenen voldoende informatie om zelfredzaam of effectief te kunnen handelen;
- Belangeloos en pretentieloos delen van beschikbare informatie zodat een crisispartner zijn/ haar rol kan spelen in aanpak of support;
- Is de basis voor Connect en Support.

## Support

- Ondersteuning-aanbod aan een crisispartner die in 'handelings verlegenheid' komt op basis van de behoefte niet belangen of bevoegdheden. (burger = crisispartner)
- Flexibele inrichting van het IM;
- Ondersteuning van crisisteams en coördinatiepunten in het veld;
- Tolk tussen crisisorganisatie en incident of evenement organisatie;
- Niet alleen bij rampen maar bij alle (bijzondere) grootschalig gebeurtenissen waarin multidisciplinaire informatie uitwisseling plaatsvindt.
- Coöperatie versus Command

WT: "In feite zou het informatiemanagement de smeerolie van de crisisorganisatie moeten zijn. Je moet informatiemanagement wel congruent organiseren aan leiding & coördinatie. Dat die structuren op elkaar lijken, waar het gaat om de regielijnen".

AA: *Nee in dit concept laat je de regie lijnen los. Je ondersteunt waar dat op dat moment noodzakelijk is. Meer dan nu. Je hebt altijd coördinatieknooppunten nodig waar leiders in zitten maar die kunnen spontaan ontstaan. In Zweden kennen ze geen Commander.*

WT: "Daar waar het gaat om vitale veiligheidsbelangen, moeten er soms op directieve wijze knopen worden doorgehakt. Dat moet door de overheid als formele vertegenwoordiger".

AA: *Klopt, maar moet je die meer bedienen vanuit het informatiemanagement dan de andere betrokken partijen?*

WT: "Nee, het is juist het complete netwerk. Er zit wel reliëf in het netwerk door onderscheidende belangen en verantwoordelijkheden. Dat betekent ook dat wanneer de verantwoordelijkheid bij een functionele kolom ligt, zoals het waterschap, deze ook het primaat moet krijgen. Het klopt, maar je moet uitkijken dat L&C niet compleet wordt opgelost en het een organisch stelsel wordt. Een incident begint vaak wel zo maar je hebt later toch een bepaalde directiviteit nodig om je doelen te bereiken. Je bent daardoor slagvaardig. Je ontkomt er niet aan om een koppeling te houden met leiding, daar waar het nodig is".

AA: *Bedankt voor het interview.*

---

**Van:** Willem Treurniet [IFV] [REDACTED]

**Verzonden:** dinsdag 24 oktober 2017 15:20

**Aan:** Anton Aerts <[REDACTED]>

**Onderwerp:** RE: Transcriptie interview

Dag Anton,

In bijgaande versie heb ik nog wat geknutseld. Ik hoop dat je er zo mee kunt leven. Ik althans wel.

Succes met de afronding!

Groet,

Willem



## 22. Bijlage: interview met Van Borkulo

Verslag van het interview met E. van Borkulo,

Erik van Borkulo is als informatiemanager tijdelijk toegevoegd aan het projectteam van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) belast met rampenbestrijding op St. Maarten. Van Borkulo is Coördinator Netcentrisch Werken in de Veiligheidsregio Utrecht.

Het interview vond plaats op woensdag 4 oktober 2017 in Den Haag op het ministerie van BZK.

De basis van het interview was een presentatie van concept resultaten van het inventarisatie deel van het onderzoek. De vraag bij iedere invalshoek was of de geïnterviewde vanuit zijn kennis en ervaring, een mening kon geven over de mogelijke waarde van de oplossingsrichtingen in de praktijk.

De dia's van de presentatie die in het interview aan bod kwamen zijn in dit verslag opgenomen.

Het interview werd opgenomen en later uitgewerkt. De uitwerking werd akkoord bevonden door de geïnterviewde.



Onderzoek  
resultaten:

- 7 invalshoeken:
  - Een centraal commando?
  - Van mini-crisis tot megacrisis
  - Coördinatievormen in noodsituaties
  - Een gezamenlijk beeld?
  - De culturele en teamaspecten van onderlinge aanpassing
  - De burger als crisispartner?
  - Sociale media in de rampenbestrijding

*[AA]: Uitleg over het onderzoeksonderwerp, onderzoeksvraag, de afbakening van het onderzoek en de wijze waarop de concept onderzoeksresultaten tot stand zijn gekomen.*

## Een centraal commando?

- IM gefixeerd in de hoofdstructuur R&C;
- Onvoldoende capaciteit in het veld;
- Mist de flexibiliteit om te improviseren en 'emergent groups' te ondersteunen.

[AA]: *In tegenstelling tot de ramp op St. Maarten waar de reguliere sociale en bestuurlijke structuren zijn weggevaagd, is dit in bij de meeste grootschalige incidenten niet het geval en dat is het de vraag of een Command-Control- systeem, waarbij de hulpverleners geacht worden naar een centraal punt (COPI) te gaan, de meest effectieve werkwijze is.*

[EB]: "Het is star, maar je hebt iets nodig. Geen besluit nemen is nog erger. In de hulpverlening aan St. Maarten merken we dat er soms wat misgaat door het gebrek aan een structuur. Je moet iets van een structuur hebben die we herkennen en waarop we aan kunnen haken".

[AA]: *Is het vanuit het informatiemanagement handig dat een informatiemanager hier in Nederland in een structuur zit of dat hij ter plaatse gaat?*

[EB]: "Het heeft in de situatie van St. Maarten veel te maken met tijd –tempo. Het lokale bestuur is nog onvoldoende in staat om de goede hulpvragen te stellen".

[AA]: *Ken je ook relevante ervaringen uit de praktijk in Nederland?*

[EB]: "We hebben het inderdaad wel eens gehad over een liaison 'ter plaatse'. Zoals bij het asbest incident in Kanaaleiland, waarbij besloten werd de wijk te ontruimen. Je heb dan ontzettend veel te maken met Stichting Mitros, de woningbouwvereniging. Binnen deze organisatie zit ontzettend veel waardevolle informatie. Er was wel een liaison van Mitros beschikbaar in onze crisisstructuur maar die kan nooit alles invullen. En die vallen om na een paar dagen omdat hun hoofd vol adrenaline zit. Je zou eigenlijk een soort liaison veiligheidsregio moeten hebben die in zo'n crisisteam (Mitros) aansluit om uit te leggen hoe het werkt en om daar de informatie op te halen. Ik zou daar eigenlijk iemand naar binnen willen kruien. Met techniek ga je dit niet oplossen. Je heb af en toe ook iemand nodig die zegt; "dit werkt zo"! Je kunt op voorhand niet voorzien welke organisatie het is. In het aansluitbeleid van de overheid is wel voorzien in een ad-hoc aansluiting".

[AA]: *Dat klopt, maar dan komt de crisispartner naar de hoofdstructuur en niet andersom.*

[EB]: “Eens. Dat is hoe we het gewend zijn. Je trekt de liaison naar binnen. Terwijl de overheid soms maar een spelertje is in het grote geheel”.



- IM is in de hoofdstructuur in basis karig inricht;
- Prima in standaard incidenten maar wordt een knelpunt in bijzondere situaties of echte rampen;
- Het IM ontbreekt het aan veerkracht en slagkracht.

[EB]: “In het informatiemanagement ontbreekt ook een backoffice. Ieder sectiehoofd heeft een backoffice waar hij vragen en taken uit kan zetten. Je bent een kapitein zonder leger. Als het tijdens kantoortijden gebeurt, zoals laatst bij het incident op de A50 waar een verdacht pakketje was aangetroffen, kun je het VIC<sup>42</sup> inzetten als backoffice van de informatiemanager. Je kunt opdracht uitzetten zoals zoek dingen uit, monitor de sociale media e.d. Je kunt dan net even iets meer doen, zoals in de planvorming duiken waar anders geen tijd voor is. Daardoor hebben we iets meer slagkracht, maar alleen tijdens kantooruren. De behoefte om zoiets als een backoffice te hebben is zeker aanwezig”.

[AA]: *Zou je een backoffice ook collectief, dus met andere regio's kunnen organiseren?*

[EB]: “Je zou het gemakkelijk nationaal kunnen organiseren. Bijvoorbeeld bij het LOCC”.

---

<sup>42</sup> VIC= VeiligheidsInformatieCentrum Utrecht. Een centrum van de veiligheidsregio Utrecht waar dagelijks het risicobeeld van de veiligheidsregio wordt bijgehouden.

## Coördinatie- vormen in noodsituaties

- Geïntegreerde coördinatie versus fragmentatie coördinatie;
- IM moet de verbindende factor zijn in het gefragmenteerde bestrijdingsveld;
- Niet het totaalbeeld verzorgen maar het bijeenbrengen van relevante partijen voor het oplossen van knelpunten.

[EB]: “Ik vind de kracht van het informatiemanagement dat we hebben ingericht op het laten stromen van informatie en niet op de inhoud. Dit in vergelijking met een HIN van het SGBO politie die heel erg met de inhoud bezig is en is dus veel minder van het laten stromen van de informatie”.

[AA]: *Alleen hebben we het binnen de structuur van het COPI e.d. ingericht waardoor het informatiemanagement moeilijk een verbindende rol kan spelen in een gefragmenteerde situatie.*

[EB]: “Inderdaad”.

## Eén gezamenlijk beeld?

- In de eerste fase is er geen behoefte aan een totaalbeeld maar aan een gezamenlijk situatiebeeld van de stakeholders die expertise van elkaar nodig hebben om het knelpunt op te lossen;
- Het IM dient de autonomie paradox te doorbreken door zich te begeven in het coördinatie vlak van deze stakeholders;
- Een crisismanagementsysteem moet ter ondersteuning van de besluitvorming ongefilterde informatie kunnen doorgeven:
  - Actie en uitvraag-scherm;
  - Doorlopend logboek scherm;
  - Situatiebeeld en commanders-intent scherm

[EB]: “Zeker bij een GRIP 1 situatie is er meer behoefte aan een situatiebeeld van de mensen die daar samen ingezet zijn, dan een totaalbeeld. En dat zijn toch 80% van onze inzetten. Zo netcentrische zijn deze inzetten niet. Je hebt de meldkamer, je hebt het plaats incident en dat is het. De meldkamer geeft het startbeeld mee wat je springplank is voor je eerste ronde informatie ophalen. Als je bij grotere incidenten wel goed investeert in het totaal beeld zal de vergadertijd van het ROT afnemen omdat je dan veel meer in de

backoffices (actiecentra) kunt doen. Dan af en toe als ROT bij elkaar komen om af te stemmen en dan weer verder in de actiecentra. Misschien hoef je helemaal niet te vergaderen”.

[AA]: *Is dat niet het pure netcentrisch werken? Dat je alleen bij elkaar komt om af te stemmen als de informatie daar aanleiding toe geeft?*

[EB]: “Inderdaad. Nu merk je dat alles opgelost wordt in die vergadering, althans dat probeert men terwijl de backoffices totaal niet in positie komen”.

[AA]: *Geldt hetzelfde ook voor een COPI?*

[EB]: “Inderdaad, bij grote incidenten zie je dat een commandant van dienst GHOR in het COPI zitting neemt. Bij de brandweer is dat vaak een HOvD en een tweede Ovd in het veld die de eenheden kan blijven coördineren. Bij de politie zie je dat minder. Deze Ovd-p heeft vaak een logger die in het veld blijft als hij de COPI-bak ingaat”.

[EB] “Die autonomie paradox heb je deels op COPI niveau maar ook in het ROT en in het BT. Zo zijn er drie lagen met een eigen beeld. Dat is bijna niet op te lossen met IM denk ik. Je moet dat echt structureel oplossen”.

[AA]: *Drie informatiestromen? Heb jij die ervaring ook? Mogelijk vanuit het VIC waarin jij ook werkzaam bent?*

[EB]: “Toen we in het kader van LCMS ontwikkeling met Leiding & Coördinatie aan tafel gingen werd geconstateerd dat er weinig causaal verband zit tussen Beeld, Oordeel en Besluitvorming. In het totaal beeld in LCMS staan ze onder elkaar maar er lijkt weinig verbinding in te zitten. En dan komt het informatiemanagement niet echt tot uiting”.

[AA]: *Dus Commanders Intent en het situatiebeeld moeten meer geïntegreerd worden?*

[EB]: “Ja, wij leunen qua informatie uitvraag nog puur op de actie- besluitenlijst terwijl je veel meer in een actie en besluitenmodule zou moeten werken. Maar dat is iets waar we meer grip op zouden willen hebben. Ik geloof wel in het concept van meerdere informatiestromingen maar ik krijg hiervoor nog niet echt voet aan de grond”.

[AA]: *Heb jij ook de ervaring dat een aantal diensten zoals brandweer en politie hun LCMS tabblad gebruiken als doorlopend journaal?*

[EB]: “Mono zou men de informatie ook in thema’s en met bullits moeten wegzetten. Ze moeten eigenlijk alleen hun multidisciplinaire knelpunten bovenin zetten. Maar het wordt gewoon als logbroek gebruikt. Ze filteren de informatie niet. Dat abstractie niveau is er

niet. Je hoopt op: 'de mono processen lopen goed en dit is het beeld en daarvan is dit het knelpunt wat gedeeld moet worden', maar dat aggregatie niveau zit er niet in".

[AA]: *Kennelijk is er die behoefte niet?*

[EB]: "Die behoefte is er wel maar ik denk dat men niet snapt dat men ook voor de ander werkt".

[AA]: *Maar de brandweer heeft geen ander systeem; ze hebben maar één scherm en daar moeten ze het mee doen.*

[EB]: "Ze zijn daar niet echt op getraind. Met veel pijn en moeite krijgen ze het tabblad open en gevuld maar dan ontbreekt het abstractie niveau om daaruit de multidisciplinaire knelpunten eruit te krijgen. Dat gaat niet lukken".

[EB] "Wat ik gehoord heb: bij een systeemtest in Rotterdam werden de HIN's van de diensten bij elkaar gebracht en gebriefd. Zo dat men wist wat de highlight waren van het incident. Daar geloof ik wel in. Nu gaat iedere HIN zijn kamer is en blijft in zijn eigen mono wereld. Dus met z'n allen even brieven: dit zijn de focus punten en go"!

### De culturele en team aspecten van onderlinge aanpassing

- Bij dynamische en complexe incidenten is het coördinatie mechanisme 'onderlinge aanpassing'.
- Een effectieve aanpak kent culturele en teamgedragscomponenten;
- De informatiemanager dient te beschikken over de CRM vaardigheden om effectief in deze 'trading zone' te kunnen opereren.

[AA]: *Klopt het dat we ons meer focussen op de techniek dan de mens?*

[EB]: "Helemaal waar. Waar ik wel gecharmeerd van ben, in de doorontwikkeling, ook vanuit het VIC, is de werkwijze van de Reddingsmaatschappij (KNRM). Je hebt daar de frontoffice, dat is hun meldkamer, en de backoffice waar alle partijen bijeen zitten. Vijf ministeries en complexe omgeving. Ze hebben er niet voor gekozen een overkoepeld informatiesysteem te bouwen. Iedereen zit er met het eigen systeem en men kijkt in die backoffice welke zaken ze met elkaar moeten uitwisselen. Ieder kan zo het beeld aanvullen met plukjes eigen informatie. Het is veel meer het menselijk aspect van vertrouwen, elkaar kunnen vinden. Zo zie ik op termijn ook het VIC en het RTIC voor me.

Het ligt politiek nog wat gevoelig; VIC is van de veiligheidsregio en RTIC is politie. Maar eigenlijk moet je gewoon naast elkaar gaan zitten. Elkaar goed kennen en informatie over een casus naast elkaar leggen. Het is meer dan techniek. Je moet elkaar kennen, naast elkaar zitten en dat er een grondslag is om informatie met elkaar te delen”.

## De burger als crisispartner?

- Het ondersteunen van de burger als crisispartner betekent de burger-initiatieven ondersteunen;
- Van bewaker van de informatievoorziening naar actieve participant in de sociale media / contacten met de burger/ 'emergent groups';
- Naar een openbaar CM systeem?

[EB]: “Een paar dingen schieten me te binden. We kennen Rijnmondveilig.nl. Wij zijn ook met zoiets bezig. We hebben wel ontkleurde woordvoering tenzij het van de politie is, dan wordt er afgestemd. Waar ik tegen aan loop met het VIC, is dat ik crisisutrecht.nl<sup>43</sup> gebruik om risicobeelden te delen. Dat doe ik omdat ik niet iedereen met wie ik deze beelden wil delen, toegang wil geven tot LCMS. Ik zou een groot voorstander zijn van dat een soort ‘DMZ’ gebied binnen LCMS waarbinnen je informatie kunt delen met bijvoorbeeld Rijkswaterstaat of misschien wel de burgers. Hoewel rechtstreeks informatie delen met burgers vind ik nog wel wat”.

[EB] “Er zit nog wel een ander punt aan en dat is dat we in een cultuur zitten waarin we ons in de media steeds moeten verantwoorden. Als we een slachtofferbeeld geven en dat klopt niet, dan zit daar een heel hoog afbreukrisico aan. Dat zou mij weerhouden, dus niet zozeer naar de burger maar vanwege de afrekencultuur. Je stelt je heel kwetsbaar op als je de informatie ongefilterd vrij geeft”.

[EB] “Anderzijds ben ik zeer nieuwsgierig naar de informatie waarover de pers beschikt. Daar zit ook zeer veel informatie bij die voor ons relevant is.

[AA]: “Het biedt de mogelijkheid bijvoorbeeld om mogelijke fake informatie door de burgers zelf te laten corrigeren door de interactie aan te gaan.

---

<sup>43</sup> Website die alleen voor geautoriseerde gebruikers toegankelijk is.

[EB]: “Dus zo’n Wikipedia achtige crowdsourcing concept”.

## Sociale media in de rampen- bestrijding

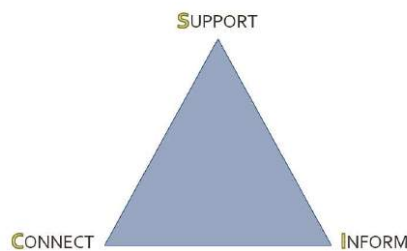
- Het informatiemanagement zal zich moeten ontwikkelen tot een bekend en betrouwbaar loket binnen de staande hulpverleningsorganisatie, waarmee de burger (altijd) relevante informatie kan delen.

[EB]: “Crisisutrecht.nl is altijd online. We zijn bezig om de mogelijkheid te creëren om de gebruiker te laten reageren. We hebben wel een webcare team dus als je een vraag stelt aan de veiligheidsregio wordt die beantwoord. Dit wordt afgehandeld door de afdeling communicatie van de veiligheidsregio.

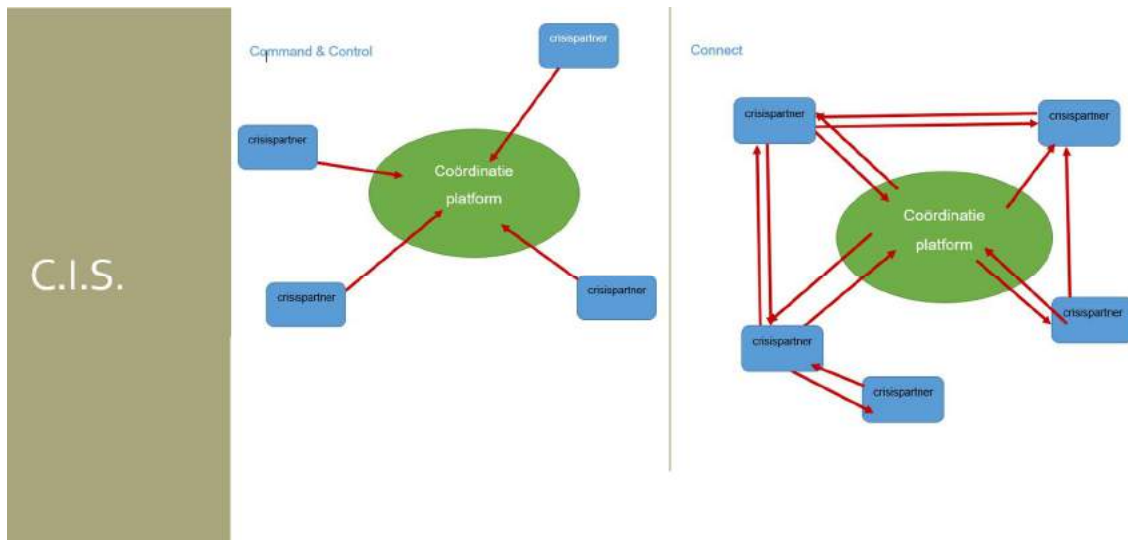
[AA]: *Zij zijn reactief. Zetten zij zelf ook vragen uit?*

[EB]: “Nee”.

## C.I.S. concept een antwoord op de CCC-doctrine?







[EB]: “Het tweede plaatje is het netcentrisch concept”.

[AA]: klopt, maar dan puur.

[EB]: “Het coördinatieplatform zou ook als vlak er onder kunnen staan en niet centraal”.



- Het zoeken en vasthouden van de verbinding staat centraal;
- Zo mogelijk in de preparatie fase en in de acute fase;
- De IM-er kent het crisisveld en het crisisveld kent de IM-er;
- De IM-er is bekend met de taken, verantwoordelijkheden, belangen en culturele aspecten van de crisispartners;
- IM-er neemt als liaisons plaats in de crisis organisatie van de betrokken partij en ondersteunt de informatie uitwisseling met andere crisispartners en het coördinatieplatform ;
- Aangaan van samenwerkingsverbanden op het gebied van IM met de VR's en crisispartners.

[EB]: “Vooraf met het laatste, de samenwerkingsverbanden, daarmee creëer je echt slagkracht. Je hebt altijd de couleur locale. Dat zal altijd blijven. Dat is ook van belang maar ik denk wel dat het ook ruimte geeft voor sociale media analyses en een denktank die vooruit gaat denken. Zaken waar je standaard zelf niet aan toe komt”.

[AA]: *Jij ondersteunt nu BKZ. Heb jij nu last van de couleur locale?*

[EB]: “Nou, je moet hier wel even de taal leren kennen. Ik heb hier al verschillende nieuwe termen geleerd die hier worden gebruikt, die ik nog niet eerder had gehoord. Dus je moet er wel even invchten. Er is hier een duidelijke couleur locale. Zo hebben zij weer geen idee wat de GHOR en de GGD zijn”.

[AA]: *Wij hebben als informatiemangers de luxe dat we dezelfde taal spreken. We zijn hetzelfde opgevoed.*

[EB]: "Dat zie je bijvoorbeeld met de kroning in Amsterdam en de Sail. Dan blijkt de uitwisselbaarheid van de informatiemangers".



- Overstijgt het informeren van- biedt betrokkenen voldoende informatie om zelfredzaam of effectief te kunnen handelen;
- Belangeloos en pretentieloos delen van beschikbare informatie zodat een crisispartner zijn/ haar rol kan spelen in aanpak of support;
- Is de basis voor Connect en Support.

[EB]: "Het is een soort open source- achtig concept. Je stelt je open zodat mensen kunnen verbeteren, aanvullen en corrigeren. Dit veronderstelt dat je elkaar kent".

[AA] *Inderdaad en je onderhoudt dat netwerk ook. Nu investeren we veel in oefeningen maar we moeten net zoveel investeren in het onderhoud van het netwerk.*

[EB]: "Inderdaad en je moet ook in elkaars buurt zitten. Als er een SGBO politie opstart moet je dat als VIC merken".



- Ondersteuning-aanbod aan een crisispartner die in 'handelings verlegenheid' komt op basis van de behoefte niet belangen of bevoegdheden. (burger = crisispartner)
- Flexibele inrichting van het IM;
- Ondersteuning van crisisteams en coördinatiepunten in het veld;
- Tolk tussen crisisorganisatie en incident of evenement organisatie;
- Niet alleen bij rampen maar bij alle (bijzondere) grootschalig gebeurtenissen waarin multidisciplinaire informatie uitwisseling plaatsvindt.
- Coöperatie versus Command

[AA]: Je zou door jouw aanwezigheid hierbij BZK kunnen stellen dat de behoefte er is?

[EB]: "Ik zou, als ik BZK was, op rijksniveau een informatie (management) team laten invliegen wat hier in voorziet. En dat je dat landelijk vanuit de regio's laat bemensen.

[EB] "Het concept is wel arbeidsintensief als je informatie mensen elders inzet. Bij het IFV wordt nu gewerkt aan de aansluiten van crisispartners op LCMS. Je zou ook voor een standaard kunnen kiezen waarop informatie kan worden gedeeld. Bijvoorbeeld: 'beste Shell, als u een incident heeft, dan dit is de standaard waarop u de informatie met ons kan delen. U moet een beeld geven over de situatie, het aantal slachtoffers etc. en dat moet in dit 'XML' format worden aangeleverd".

[AA] Bedankt voor het interview.

---

Van: "Borkulo, Erik van" <[REDACTED]>

**Verzonden op:** dinsdag 24 oktober 2017 09:57

**Aan:** "Aerts, Anton (A.M.L.J.P.)" <[REDACTED]>

**Onderwerp:** RE: Transcriptie interview

Hoi Anton,

Ik ben akkoord met de transcriptie. Succes met de laatste loodjes!

Gr. Erik



## 23. Bijlage: interview met S. v.d. Hulle

### Verslag van het interview met Sander van der Hulle

Commissaris van politie, werkzaam in de eenheid Amsterdam als plv. Sectorhoofd Dienst Regionale Informatie Organisatie (DRIO),

Het interview vond plaats op woensdag 27 september 2017 op politiebureau Eenhoorn, James Wattstraat 48 te Amsterdam.

Van der Hulle is naast plv. sectorhoofd van de DRIO, tevens Hoofd Informatie (HIN) in het SGBO-politie en informatiemanager ROT in de veiligheidsregio Amsterdam-Amstelland.

De basis van het interview was een presentatie van concept resultaten van het inventarisatie deel van het onderzoek. De vraag bij iedere invalshoek was of de geïnterviewde vanuit zijn kennis en ervaring, een mening kon geven over de mogelijke waarde van de oplossingsrichtingen in de praktijk.

De dia's van de presentatie die in het interview aan bod kwamen zijn in dit verslag opgenomen.

Het interview werd opgenomen en later uitgewerkt. De uitwerking werd akkoord bevonden door de geïnterviewde.



#### 7 invalshoeken:

- Een centraal commando?
- Van mini-crisis tot megacrisis
- Coördinatievormen in noodsituaties
- Een gezamenlijk beeld?
- De culturele en teamaspecten van onderlinge aanpassing
- De burger als crisispartner?
- Sociale media in de rampenbestrijding

[AA] De interviewer geeft, als inleiding op het interview, een nadere uitleg over het onderzoeksresultaat en de bronnen die daarbij zijn gebruikt.

## Een centraal commando?

- IM gefixeerd in de hoofdstructuur R&C;
- Onvoldoende capaciteit in het veld;
- Mist de flexibiliteit om te improviseren en 'emergent groups' te ondersteunen.

[SH] "We hebben het informatiemanagement inderdaad op de crisisorganisatie ingericht. Als je multi kijkt (veiligheidsregio) heb je daar een informatiemanager en daar een informatiemanager en misschien een informatiecoördinator erbij dat is het dan ook. En het komt allemaal naar je toe. En dat is dan ook de rol van de informatiemanager: om een beeld te vormen. Maar creatief zijn, door mensen even het veld in te sturen, doen we niet. We doen het mono niet anders m.u.v. dat je als HIN politie beschikt over verkenningseenheden die het beeld kunnen binnenhalen".

[SH] "In multi-verband ben je eigenlijk alleen maar de regisseur en ben je niet verantwoordelijk voor de inwinning. Je kunt wel een vraag uitzetten maar dat doe je altijd bij een organisatie en die moet de informatie aanleveren".

[AA] *Maar we leren in de opleiding voor Officier van Dienst –politie dat je een logger moet aanstellen. Dat is toch eigenlijk een informatiecoördinator?*

[B]"Klopt mono (politie), als we gaan opschalen naar een SGBO, hebben we daar wel mogelijkheden voor. Je vraagt aan het hoofd informatie; ik wil graag dat weten en dat weten en die kan dan verkenningseenheden inzetten. Of rechercheonderzoeken laten opstarten".

[AA] *Zie je iets in de flexibiliteit? Zou dat een oplossing kunnen zijn; dat je meer informatiemanagers of informatiecoördinatoren tot je beschikking hebt die je het veld in kunt sturen of naar een bedrijf zodat je beter verbinding kunt maken?*

[SH] "Als politie doen we informatiemanagement altijd mono dus binnen de eigen kolom. Multi vragen we altijd dat men (de crisispartner) aansluit bij het COPI of het ROT. De bedrijven moeten dus naar ons toe komen we gaan er niet heen. Dat klopt. En zelfs onderling bijvoorbeeld vanuit politie richting NCC ; daar zitten we niet op dit moment. Ik denk dat je een veel beter beeld krijgen als je er bent; als liaison of als 'fly-on-the-wall'. Zo

dat je kunt kijken wat daar gebeurt. Zeker op het moment dat daar beslissingen worden genomen. Daarom heb je ook een informatiemanager in het COPI zitten en het ROT. In het ROT ga je niet meer over alles, Je hebt die informatiemanager in het COPI zitten om te horen wat daar gebeurt. Om die beslissingen op elkaar af te stemmen. Je zou dit kunnen zien als de liaison van de IM-er in het ROT”.

[AA] *Interpol werkt ook met liaisons in allerlei landen om er bij te zijn en te kunnen beïnvloeden.*

[SH] ”Er is altijd een verschil tussen een liaison of een stoel aan tafel te hebben in de aanpak van. Als je nodig bent zit je aan tafel. Een liaison is eigenlijk brengen en halen. Maar wat komen we nu brengen? We willen vooral halen. Multi gezien: brengen we onze cultuur; hoe doen we het binnen de algemene keten van de rampenbestrijding. Die kan soms zeer verhelderend zijn voor een onderdeel van de functionele keten”.

[SH] “We hebben met Sail 2015 een operationeel commandocentrum in het SAIL evenementen gebied staan. Het was de wens van de Sail organisatie dat we van daaruit ook het politiecommando zouden voeren. Dat wilden we niet omdat we binnen ons commando ook opsporings- en dreigingsinformatie moeten kunnen delen. De politie operatie bleven we sturen vanuit onze eigen commandokamer en we hebben een liaison in het operationeel commandocentrum van Sail (OCS) geplaatst. Dat was een lastige situatie. De politie vanuit de eigen cultuur wilde dat eigenlijk niet maar we wilden wel weten wat daar gebeurde. Dus we hadden iemand in het Sail commando die alleen maar aan het luisteren was, die geen mandaat had. Hij moest de vraag uit het Sail commandocentrum halen, maar de uiteindelijke beslissing werd genomen in het politiecommando. Sail duurt vijf dagen en je merkt in de loop van de tijd dat die liaison daar toch wel heel handig was. En dat bij over-crowding of bij andere incidenten, de politie toch meteen meedacht is wat voor gevolgen deze incidenten hebben voor onze eigen operatie. –Wij zijn nu dit aan het doen maar wat voor gevolgen heeft dat voor jullie-. Dus die status van die liaison werd steeds verhoogd. Die liaison had ook aansluiting op onze Quicklog/ doorlopen journaal<sup>44</sup> en kon dat op een gegeven moment niet meer afschermen. Je zag dus dat iedereen in het operationeel centrum van Sail achter de politiecomputer zat omdat daarop te lezen was, wat er op dat moment gebeurde. We waren daarin verder dan de andere partijen want die deden dat nog allemaal telefonisch en schreven daarna op bloknoten wat er allemaal gebeurde. Terwijl we een aardig chronologisch overzicht hadden. Het werkt dus heel goed met een liaison maar er zit

---

<sup>44</sup> Een tool binnen de applicatie Life Journaal Politie (LJP) waarmee het mogelijk is actuele operationele informatie bijna rechtstreeks, ongefilterd, op een doorlopen scherm weer te geven.

zoveel koudwatervrees bij de politie om de controle te verliezen; om niet meer in positie te zijn richting bevoegd gezag”.

[AA] *Zou een ‘ontkleurde’ informatiecoördinator, dus los van de politie, die rol kunnen vervullen?*

[SH]”Die was er ook, want we hadden ook in interregionaal operationeel veiligheidscentrum. Er waren meerdere veiligheidsregio’s bij Sail betrokken. Zij zaten in de marge van het OCS, in een eigen ruimte en die maakten weer een multi-veiligheidsbeeld eens in de zoveel uren. Dat beeld is abstract en gaat niet over de samenwerkende operatie. Je ziet bij veel evenementen in Nederland dat je wel in andere organisatie gaat zitten. Dus zoals bij Low-Lands en de Nijmeegse vierdaagse komt het wel voor”.

[AA] *Is dat dan een commandant, een officier van dienst of een informatiemanager?*

[SH]”Het is een liaison, want we willen, als hij daar wat zegt, dat die OvD op hem kan vertrouwen. Dus hij moet verstand hebben van informatiemanagement en van de politieoperatie. En dat is lastig.



- IM is in de hoofdstructuur in basis karig inricht;
- Prima in standaard incidenten maar wordt een knelpunt in bijzondere situaties of echte rampen;
- Het IM ontbreekt het aan veerkracht en slagkracht.

[SH] “Ik zie zelf ook wel wat in de veerkracht en slagkracht met name de doorontwikkeling van de geïntegreerde meldkamers in de samenhang met de informatie-organisaties. Voor de politie hebben we RTIC’s<sup>45</sup> ingericht binnen de meldkamer (politie). Maar deze staan ten dienste van de politie operatie. Af en toe, bijvoorbeeld als de brandweer ergens naar toe gaat, kijken zij mee. Maar dan moet de politie wel meegaan want als de melding alleen aan de brandweer of ambulance wordt uitgegeven krijgt de politie dit niet mee. Dan

---

<sup>45</sup> Real Time Intelligence Centra



kan het RTIC niet eens meekijken. Maar je zou ook de andere hulpverleningsdiensten – realtime- willen ondersteunen met informatie. Dus ook van elkaars informatie, ten behoeve daarvan, gebruik willen maken. Als je dan naar een opschaling gaat, kan je daar ook de CACO mee ondersteunen. De CACO doet nu eigenlijk alles; hij moet iets vinden van de ingezette diensten, maar hij moet ook nog een situatiebeeld maken. Dat is veel te veel voor die CACO. Wij hebben nu al een beetje de afspraak dat in een dergelijk geval de OvD-I<sup>46</sup> de CACO gaat ondersteunen. Maar die kan niet bij alle relevante informatie. Ik zie meer in de basis, de ontwikkeling van het RTIC naar een multi-RTIC. Naar een robuuste basis, waarbij je ook de ambulance meldkamer en brandweer kan ondersteunen bij hun dagelijkse werk. Ook bij opschaling zit er nu bij de politie, nog een te groot verschil tussen meldkamer en SGBO. Dat duurt gewoon te lang. Dus daar willen we het politie RTIC meer slagkracht geven door binnen de politie operatie mensen te hebben zitten die in het gouden uur, robuuster ingezet kunnen worden. Sterker nog, dat gouden uur is vaak niet eindig, want ook als je een SGBO heb staan, blijft de meldkamer binnen het incident heel veel aansturen. Je hebt daar ook aparte beeldvorming en intelligence ondersteuning van de eenheden nodig. Dus zo'n opschaling binnen de meldkamer moet ook vormgegeven worden. De politie kan dat inrichten maar aan de multi-kant kan dat zeker niet. Daar zijn we nog niet robuust genoeg”.

*[AA] Je bent zelf informatiemanager in het ROT. Zou je je kunnen voorstellen dat je een collega van een buur eenheid om hulp vraagt?*

[SH] “Dat zou kunnen op het moment dat je de verantwoordelijkheden van de informatiemanager ook richt op het gericht inwinnen van informatie. Nu blijft het bij het bijeen harken van het beeld dat de kolommen geven. En wat het COPI beeld is. Maar het COPI beeld is ook het beeld dat de kolommen geven. De OvD's komen het COPI binnen en die vertellen. Dat is wat het beeld maakt van het COPI. We doen nog niets aan informatie gestuurde inwinning. Als we ons ook kunnen richten op de (informatie) gaten die er liggen, dan moet je daarvoor ook de slagkracht inrichten”.

*[AA] En hulpvragen vanwege de continuïteit?*

[SH] “Het voordeel is dat het multi-proces bijna overal hetzelfde is ingericht. Je zou iets aan de autorisatie moeten doen maar dat is te regelen. Het komt hier praktisch niet voor omdat we zelf 8 opgeleide informatiemanagers hebben. We kunnen lang zelf onze broek ophouden. Dat zijn hoge functionarissen bij de politie dus als we echt iets groots hebben worden deze elders ingezet en gaat het wel knellen. Dan zullen we ook een beroep

---

<sup>46</sup> Officier van Dienst –Informatie; een politie functionaris belast met de operationele informatieverwerking binnen het meldkamer domein. Tevens het eerste lijn contact van de politie informatie organisatie.

moeten doen op anderen. Het is nog geen automatisme om bijstand aan te vragen. Mono is dat wel het geval. Daar zijn we op voorbereid. Bij grootschalige incidenten komen we met meerdere hoofden informatie op. Eén duikt de operatie in, een tweede zorgt voor de backoffice en verbinding met de rest van het land en een derde zorgt voor de continuïteit. Als het informatiemanagement en de komende diensten zijn gaan die twee weer naar huis om op een later moment op te komen. Er zijn twee hoofden informatie die de veiligheidsregio als informatiemanager gaan bedienen in het ROT, in een dienst van 12 uur op en 12 uur af. Plus we hebben nog iets in het land te doen, dus ik vraag me af of we ook mono robuust genoeg zijn”.



- Geïntegreerde coördinatie versus fragmentatie coördinatie;
- IM moet de verbindende factor zijn in het gefragmenteerde bestrijdingsveld;
- Niet het totaalbeeld verzorgen maar het bijeenbrengen van relevante partijen voor het oplossen van knelpunten.

[AA] *Kan de informatiemanager de verbindende factor zijn in plaats van het verzorgen van het totaalbeeld?*

[SH] “Je ziet het bij een grote stroomstoring die over meerdere regio’s gaat. Wie belt er met Liander? En vooral; wie belt er *niet* met Liander. Want die veiligheidsregio’s staan na elkaar in de wacht, of als RTIC, of als CACO. Iedereen gaat bellen. Je moet, net als bij die aanrijding in de mist (casus A58), mensen het veld in sturen om verslag te doen van wat er aan de hand is. Bij de politie hebben we daar verkenning voor. Die gaan mij (HIN) vertellen wat er aan de hand is als collega’s van de eenheden dat zelf niet kunnen vertellen. Via de ME lijn krijg je vaak al veel te horen wat er aan de hand is. Als je dan een aanvullend beeld wil hebben of daar waar niet de ME niet is, zet je verkenners in. Daarbij ook kijkende naar de effecten van het optreden. – Ik zie veel aanhoudingen ontstaan. Hoe zit het met de arrestantenopvang-? Met Quicklog presenteer je al deze informatie al aan iedereen (binnen het SGBO-politie) waardoor andere commando’s hierop kunnen reageren”.

[AA] *Kun je de Quicklog zien als een vervanging van een informatiecoördinator ter plaatse?*

[SH] “Ja, eigenlijk zou je met alle kolommen op dezelfde Quicklog moeten zitten. Een Quicklog in LCMS waarop je ook de crisispartners zoals NS en ProRail kunt laten aansluiten. Dat zou mooi zijn. Er is al een Quicklog waar we allemaal bij kunnen. Dat heet Twitter. Een Quicklog bij uitstek. Je kunt er alles aan toevoegen; plaatjes, internet links etc.. Je kunt er super veel mee maar het is natuurlijk niet af te schermen. Dat is een probleem. Maar dat idee, dat zou je willen hebben”.



- In de eerste fase is er geen behoefte aan een totaalbeeld maar aan een gezamenlijk situatiebeeld van de stakeholders die expertise van elkaar nodig hebben om het knelpunt op te lossen;
- Het IM dient de autonomie paradox te doorbreken door zich te begeven in het coördinatie vlak van deze stakeholders;
- Een crisismanagementsysteem moet ter ondersteuning van de besluitvorming ongefilterde informatie kunnen doorgeven:
  - Actie en uitvraag-scherm;
  - Doorlopend logboek scherm;
  - Situatiebeeld en commanders-intent scherm

[SH] “In Amsterdam werken we voor een deel met deze schermen zoals je aangeeft. Zeker het doorlopend logboekscherf is al jaren operationeel. En daar draaien we ons SGBO op. We hebben geen goed situatiebeeld/ commanders intent applicatie. De situatiebeelden worden in Word gemaakt en gaan over de mail rond. Over de kwaliteit valt ook nog wel wat te zeggen. Zeker tijdens de operatie is het situatiebeeld vaak een opsomming van wat al in het logboek is vermeld. Dan zie je de tabel en denk je: dit heb ik al gelezen maar wat betekent dit nu? Ik mis dan een kaart waarop staat waar het was. En wat verwachten we de komende uren op basis van wat we nu weten? Daar kunnen we nog leren. Vaak blijkt het situatiebeeld niet zo nodig te zijn omdat je continu via het Doorlopend Journaal geïnformeerd wordt. Omdat je toch in het commando overleg eens in de zoveel uur toch het beeld bespreekt, kun je het dan hebben over de risico's en dergelijke”.

[AA] *Dat is mono. Maar hoe zit het met de multi processen? De aansluiting met anderen?*

[SH] “Uit onze Quicklog (QL) filteren we de informatie die we willen delen en deze zetten we handmatig over in het politietabblad van LCMS. Zo dragen we daar bij aan de beeldvorming. De informatiemanager multi maakt daar weer een totaalbeeld van. Maar er is geen QL functie in LCMS. Dus we kunnen zo geen informatie vanuit QL doorsturen

naar het politiebeeld. We hebben dus iemand die het politiebeeld maakt in de backoffice van de HIN-politie zitten op het moment dat er multi is opgeschaald. Dat is niet geregeld met piketten maar we hebben daarvoor een 6-tal mensen in opgeleid. Daar wordt spaarzaam gebruik van gemaakt wat het is zeldzaam dat we mono en multi opschalen. Dat komt vooral voor bij hele grote evenementen”.

[AA] *Zou het wenselijk zijn als een CM systeem was met een multi-log functie, een 'commanders intent', situatiebeeld deel en een actiemodule?*

[SH] “Zeker. We hebben nu in het Doorlopend Journaal wel een kolom 'actie'. Daar kan je wat in zetten maar we hebben afgesproken dat het geen communicatie kanaal wordt. Je kan nooit via de QL een opdracht krijgen om iets te doen. Het is er voor om elkaar te informeren en dan kan je daar zelf uit destilleren wat je moet doen. Een ander mag daar nooit van uit gaan. Dus de opdrachten gaan via de verbindingen, via de telefoon of in een overleg”.



- Bij dynamische en complexe incidenten is het coördinatie mechanisme 'onderlinge aanpassing'.
- Een effectieve aanpak kent culturele en teamgedragscomponenten;
- De informatiemanager dient te beschikken over de CRM vaardigheden om effectief in deze 'trading zone' te kunnen opereren.

[AA] *–uitleg over de term onderlinge aanpassing als coördinatiemechanisme en de rol van een informatiemanager daarin alsmede de competenties die daar bij horen.-*

[SH]” Twee weken geleden hadden we hier een oefening met drie veiligheidsregio's rondom het Noordzeekanaal. Er zijn basis afspraken gemaakt over incidenten op het Noordzeekanaal maar de effecten van een groot incident kunnen in drie regio's gaan spelen. Hoe pakken we dat nu aan? Je begint met beperkte informatie. Je zit allen in één zaal met drie veiligheidsregio's en er waren meerdere zalen. De oefening ontwikkelde zich anders in de verschillende zalen. Waar de oefening het snelst op de rit kwam, was in de zaal waar die informatiemanagers meteen naar elkaar toe gingen. Ze maakten zo samen een gezamenlijk beeld en keken naar de mogelijke ontwikkelingen en welke adviezen ze zouden geven aan de Operationeel Leiders. De Operationeel Leiders komen vervolgens

bij elkaar, net geïnformeerd door de informatiemanagers, en konden afspraken met elkaar maken op basis van dat beeld. In fase 2 van de oefening werd de opmerking gemaakt; waarom werken we als drie veiligheidsregio's in plaats van als één? Waarom is er niet één informatiemanager die aan ons alle drie het beeld geeft? Vervolgens kunnen de Operationeel Leiders onderling afstemmen wie met welke taak aan de slag gaat. Je zag dus, doordat die informatiemanager als eerste naar buiten stapte, dat die Operationeel Leiders dat ook deden. Zo ontstond uiteindelijk een gezamenlijke operatie door drie veiligheidsregio's. In de zalen waar dat niet gebeurde, maar waar alleen LCMS werd opengesteld voor alle betrokkenen, bleven er steeds drie overleggen. Dat terwijl je maar één COPI had, nota bene op het water. Het kostte hen veel meer tijd om een beeld te krijgen en de activiteiten op elkaar af te stemmen. Je moet in een dergelijke situatie uit de structuur kunnen stappen”.

*[AA] Ik zie in het voorbeeld zeker de skills: Omgevingsbewustzijn, Leiderschap en Besluitvorming. Deze skills helpen dus om in elk team te functioneren.*

[SH] “Ja, maar het vraagt ook veel van de Operationeel Leider om zijn informatiemanager zo te positioneren. En ook te aanvaarden dat de informatiemanager zich zo gedraagt. Binnen informatiemanagers zit veel kwaliteitsverschil maar ook binnen Operationeel Leiders. Een vooruitstrevende, dominante informatiemanager kan wel in de allergie komen van de Operationeel Leider”.

*[AA] De teamcompetenties gelden natuurlijk voor alle functionarissen. In dit onderzoek focus ik op het operationeel informatiemanagement. Wordt hier in de opleidingen genoeg aandacht aan besteed?*

[SH]”In de opleiding zeker niet, dat is alleen maar theorie, maar in het praktijkexamen wordt daar echt wel aandacht aan besteed. Je wordt er alleen niet voor opgeleid”.

## De burger als crisispartner?

- Het ondersteunen van de burger als crisispartner betekent de burger-initiatieven ondersteunen;
- Van bewaker van de informatievoorziening naar actieve participant in de sociale media / contacten met de burger/ 'emergent groups';
- Naar een openbaar CM systeem?

[AA] – *leerervaringen van o.a. Zweden gedeeld. Waar veel overheidscommunicatie openbaar is.-*

[SH] “Het is mooi dat in Zweden de crisisinformatie openbaar is. We zitten in Nederland in een andere cultuur. In mindere mate een afrekencultuur. Toch wat meer ingestoken vanuit leren. Bij een incident komt al gauw de Onderzoeksraad voor de Veiligheid langs. Ook met het perspectief om te leren. Maar dat is hun perspectief. Iedereen die aan de crisisbestrijding heeft meegewerkt heeft toch wel zoiets van –Oh, wat zal het oordeel zijn?- . Ondanks het leerperspectief voelen we het toch als oordeel. Dat maakt dat je terughoudend bent in het delen van je dilemma’s. We hebben het gevoel dat we het altijd goed moeten doen. Terwijl je het in een crisis misschien niet goed kan doen. We handelen naar bevindingen op basis van je ervaring en je professionaliteit. We worden ook snel overladen met kritiek. Om dan in een keer alle informatie openbaar te delen zou dan wel een hele grote stap zijn. Als je meer vanuit je eigen professionaliteit redeneert en je weet dat je je 100% hebt ingezet of gehandeld zou je geen schaamte moeten hebben om deze informatie ook te delen. Sterker, het zou de bereidwilligheid van de bevolking vergroten om mee te helpen aan de bestrijding. Het beeld van wat er aan de hand is leveren de mensen op straat die in de ramp of crisis zitten. Kijkende naar het incident van de half afgegane bom in de Metro van Londen, twee weken geleden. De eerste duiding doe ik zelf. Ik zie de emmer en ik zie het branden en ik zie dat de bom niet is afgegaan. Het is mislukt. Dat weet ik alleen maar omdat er iemand zo stom is geweest om het te filmen. Maar omdat iemand zo stom is geweest om te filmen hoeft de Londense politie niet iemand daar naar toe te sturen om een foto te maken. Je moet natuurlijk wel verifiëren of het filmpje daadwerkelijk van dat incident afkomstig is. Als je dat weet dan heb je de informatie. Er is zoveel informatie die we zelf niet genereren maar alleen maar binnen hoeven te halen. Met het openbaar maken van onze informatie en overwegingen stellen we burgers beter in staat te reageren. - *Dus dan gaan we toch de Quicklog op Twitter doen-*. Natuurlijk tot op zekere hoogte want je gaat niet je tactieken delen”.

[AA] *Bij een grootschalig incident is het de bevolking in de nabijheid het slachtoffer maar ook de eerste hulpverlener. Is het dan niet vreemd dat zodra de algemene hulpverlening op gang komt alle informatie wordt afgeschermd?*

[SH] “We zijn wel beter/ opener en ook sneller in geworden in het delen van informatie. Ik vind het mooi om te zien hoe in Engeland, na een ernstig incident, zoals het incident op de London Bridge, een Commander binnen een uur naar het afzetlint loopt en vertelt wat er aan de hand is en zo ieder uur terugkeert. Je richt daardoor meer en je bent veel opener in je berichtgeving”.

“Het is ook de vraag hoe we onze eigen collega’s meenemen in de berichtgeving als er een grootschalig incident plaatsvindt. We hadden in QL de mogelijkheid zitten om ons journaal direct te publiceren op ons Intranet. Door de vernieuwing van het Intranet en applicatie wijzigingen is die functie er niet meer. Het was heel handig en veel collega’s lazen daar op mee. Zo wisten ze hoe het evenement verliep. Het is ook geen geheim. En je houdt er ook rekening mee. Als er echt iets geheim is zet je het ook niet open. Je moet die mogelijkheid wel hebben”.

[AA] *Had deze mogelijkheid meerwaarde?*

[SH] “Zeker, als we dat nu zouden doen bij SGBO’s omdat de communicatie altijd lastig is. Als er bijvoorbeeld een artikel op intranet moet verschijnen duurt dat altijd lang. Terwijl als we een logfunctie op intranet openen kan iedereen gewoon meelesen welke beslissingen er genomen zijn, wat de beelden zijn etc. Waar zijn we bang voor”?



- Het informatiemanagement zal zich moeten ontwikkelen tot een bekend en betrouwbaar loket binnen de staande hulpverleningsorganisatie, waarmee de burger (altijd) relevante informatie kan delen.

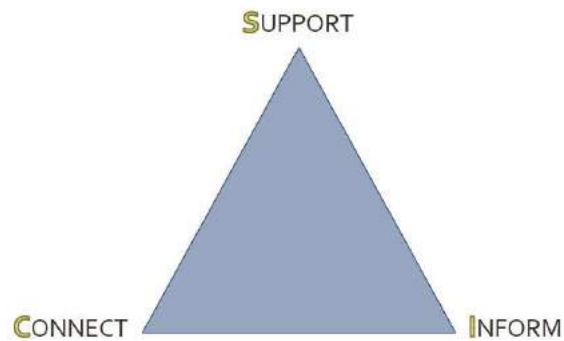
[SH] “Je moet bij een crisis aansluiten op de kanalen die je al hebt. Met de netwerken of organisaties die maatschappelijk belangrijk zijn hebben we als politie voortdurend contact. Op wijkagent niveau of via speciale netwerken. Daar maken we in het SGBO ook gebruik van. Dat zou multidisciplinair ook meer moeten gebeuren”.

[AA] *In veel regio's is er zowel fysiek als functioneel een afstand tussen de taakorganisatie communicatie en het informatiemanagement. Hoe is dat in Amsterdam?*

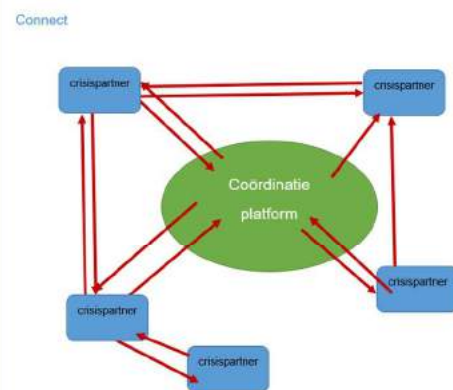
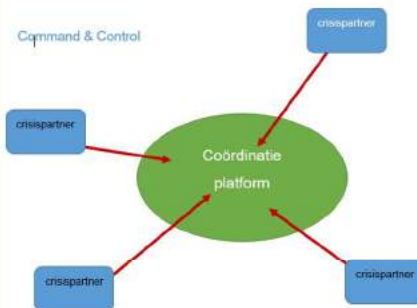
[SH] “Bij de veiligheidsregio is dat inderdaad zo. Daar zit communicatie alleen aan tafel in het ROT. Binnen de politie is er veel meer onderling contact dan jaren geleden. Het lijkt me inderdaad goed dat je in de multi omgeving communicatie en informatiemanagement dichterbij elkaar brengt. Dan zijn de berichten die naar buiten worden gebracht door communicatie ook gestaafd door het beeld van de informatiemanager. Dat er altijd nog

een bestuurlijke invalshoek is, daar moet de informatiemanager zich niet druk om maken. Daar moet communicatie zich druk om maken. Je ziet bij de politie dat er ook dingen dubbel worden gedaan: de omgevingsanalyse die communicatie maakt over van is het beeld van de buitenwereld over de politie, gaat ook vaak over wat is er nu aan de hand. Daar zie je dat de HIN en communicatie dezelfde bronnen bevragen. Wel met een andere invalshoek. Je voorkomt ook niet dat er soms dubbel werk wordt gedaan. Als informatiemanager heb je op dit moment geen centrale inwinningsrol. Ook niet op het gebied van de sociale media. Communicatie, als gemeentelijke verantwoordelijkheid, weer wel. Dus het sociale media beeld krijg je ook aangeleverd. Je zou daar, als informatiemanager, een actievere rol kunnen vervullen. Als je zelf over de ongefilterde informatie wil beschikken, moet je zelf als informatiemanagement meer slagkracht organiseren, ook in de backoffice. Je hebt dan gewoon meer mensen nodig”.

C.I.S. concept  
een antwoord  
op de  
CCC-doctrine?



C.I.S.





[AA] - uitleg over het C.I.S concept-

## Connect

- Het zoeken en vasthouden van de verbinding staat centraal;
- Zo mogelijk in de preparatie fase en in de acute fase;
- De IM-er kent het crisisveld en het crisisveld kent de IM-er;
- De IM-er is bekend met de taken, verantwoordelijkheden, belangen en culturele aspecten van de crisispartners;
- IM-er neemt als liaisons plaats in de crisis organisatie van de betrokken partij en ondersteunt de informatie uitwisseling met andere crisispartners en het coördinatieplatform ;
- Aangaan van samenwerkingsverbanden op het gebied van IM met de VR's en crisispartners.

## Inform

- Overstijgt het informeren van- biedt betrokkenen voldoende informatie om zelfredzaam of effectief te kunnen handelen;
- Belangeloos en pretentieloos delen van beschikbare informatie zodat een crisispartner zijn/ haar rol kan spelen in aanpak of support;
- Is de basis voor Connect en Support.

## Support

- Ondersteuning-aanbod aan een crisispartner die in 'handelings verlegenheid' komt op basis van de behoefte niet belangen of bevoegdheden. (burger = crisispartner)
- Flexibele inrichting van het IM;
- Ondersteuning van crisisteams en coördinatiepunten in het veld;
- Tolk tussen crisisorganisatie en incident of evenement organisatie;
- Niet alleen bij rampen maar bij alle (bijzondere) grootschalig gebeurtenissen waarin multidisciplinaire informatie uitwisseling plaatsvindt.
- Coöperatie versus Command

[SH] "Het is eigenlijk een nadere uitwerking van netcentrisch werken. Waar je in het netcentrisch werken nog richt op overheidspartners is dit een uitbreiding met andere

crisispartners. Bij netcentrisch werken was het idee om niet alles via één centraal punt naar een ander laten gaan, maar om tegelijkertijd elkaar ook onderling informeren”.

[AA] - *Het is netcentrisch werken maar dan zonder de centrale structuur –*

[SH] “Het concept is hetzelfde maar de huidige structuur is een beperking. Ik denk dat je een goede lijn te pakken hebt en dat organisaties dan goed moeten nadenken wie ze als liaison positioneren. Je moet goed zijn in het leggen van de verbinding en je snel eigen kunnen maken wat de belangen zijn van de andere partij. Ook kennis hebben van de ‘taal’ die andere partij spreekt. Maar tegelijkertijd ook kunnen realiseren wat is mijn proces, waar ben ik liaison van, wat is het belang van die ander, maar ook andersom. Dat vraagt echt wat van mensen. En is het dan een informatiemanager of een liaison? Hij moet er voor zorgen dat de informatie op elkaar aansluit. In de voorfase heb je misschien meer aan iemand met een data-achtergrond en in de crisisfase misschien meer aan iemand met een operationele achtergrond. Ook daarin zou je kunnen variëren”.

[SH] Ik vond het gesprek zeer interessant”.

[AA] *Bedankt voor het interview!*

---

Van: "Hulle, Sander van der (S.)" <[REDACTED]>

**Verzonden op:** dinsdag 17 oktober 2017 10:12

**Aan:** "Aerts, Anton (A.M.L.J.P.)" <[REDACTED]>

**Onderwerp:** RE: Transcriptie interview

Hoi Anton,

In de bijlage het interview. Ik heb minieme aanpassingen gedaan. Het was natuurlijk ook letterlijk uitgewerkt ;-)

Succes met het afronden van je thesis en naar ik hoop snel tot ziens in de stuurgroep.

Groeten van Sander

## 24. Bijlage: interview met R.J. Sanders

Verslag van het interview met Ing. R.J. Sanders

Majoor Ronald Sanders is senior informatiemanager van de Koninklijke Marechaussee, District –Zuid, Sectie Informatie Voorziening en Communicatie en voorheen implementatie adviseur Netcentrisch Werken..

Het interview vond plaats op vrijdag 29 september op de Mathildelaan te Eindhoven.

De basis van het interview was een presentatie van concept resultaten van het inventarisatie deel van het onderzoek. De vraag bij iedere invalshoek was of de geïnterviewde vanuit zijn kennis en ervaring, een mening kon geven over de mogelijke waarde van de oplossingsrichtingen in de praktijk. Voor wat het laatste betreft kijkende naar eventuele praktische toepassingen bij de inrichting van het informatiemanagement in Nederland.

De dia's van de presentatie die in het interview aan bod kwamen zijn in dit verslag opgenomen.

Het interview werd opgenomen en later uitgewerkt. De uitwerking werd akkoord bevonden door de geïnterviewde.



Onderzoek  
resultaten:

- 7 invalshoeken:
  - Een centraal commando?
  - Van mini-crisis tot megacrisis
  - Coördinatievormen in noodsituaties
  - Een gezamenlijk beeld?
  - De culturele en teamaspecten van onderlinge aanpassing
  - De burger als crisispartner?
  - Sociale media in de rampenbestrijding

## Een centraal commando?

- IM gefixeerd in de hoofdstructuur R&C;
- Onvoldoende capaciteit in het veld;
- Mist de flexibiliteit om te improviseren en 'emergent groups' te ondersteunen.

[RS]: "Defensie is heel hiërarchisch georganiseerd; een centraal commando is vanzelfsprekend. We werken niet anders. Toch zie je in de praktijk dat dit aan het veranderen is. Een mooi voorbeeld hiervan is zijn militaire operaties in Irak en Koeweit. Wat men daar doet is 'swarming'. Men gaat met kleine eenheden het veld. Die hebben een opdracht en worden verder niet (centraal) aangestuurd. Er wordt wel met hen gecommuniceerd. Ze hebben geen hiërarchische lijn, ze voeren gewoon een opdracht uit. Vervolgens gaan ze in een gebied zoveel mogelijk schade aan de vijand toebrengen. That's it. Dus er zit geen commando meer boven. Ze noemen dat ook wel een zelfregulerend mechanisme".

[AA]: *Hebben ze dan wel onderling contact?*

[RS]: "Ja, dat hebben ze wel. Zij moeten namelijk in staat zijn om bij het treffen van een grotere vijand samen te komen om met meerdere groepjes tegelijkertijd op te treden. Dit gaat allemaal op ad-hock basis. Dus van tevoren is niet verteld wie er de baas is over die tien groepjes, maar dat bepalen ze zelf. Er kan snel verbinding met elkaar gelegd worden. Dus dat is een andere gedachtegoed".

[AA]: *Zijn er ook speciale functionarissen die zorgen voor verbindingen van een naar een centrale post?*

[RS]: "Ja dat is een beetje mijn stokpaardje. Binnen defensie is er een heel duidelijk onderscheid gemaakt tussen 'Intell' en informatiemanagement. 'Intell' valt onder de G2<sup>47</sup> en informatiemanagement valt onder de G6. Die is helemaal losgeweekt en onderhouden de verbindingen. Er zit informatiemanagement in, verzorgen verbindingen en de ondersteuning op ICT-gebied".

---

<sup>47</sup> G2 en G6 zijn verschillende onderdelen van de commando staf

[AA]: *Dus de verbindingen en informatiemanagement zitten bij elkaar?*

[RS]: “Ja, ze zitten altijd bij elkaar. Ze overleggen en stemmen op elkaar af. Bij een operatie wordt het stukje verbindingen ondergebracht binnen de ondersteuning en de informatiemanager wordt opgehangen aan de commandant. Die adviseert de commandant over de inrichting van de informatievoorzieningen”.

[AA]: *Dus dan beschikt de informatiemanager doorlopend over een stroom informatie vanuit de verbindingen?*

[RS]: “Ja sowieso. We hebben daar diverse systemen voor. Wat nu LCMS is komt van defensie. Vroeger heette dat Isis. Het is eigenlijk een C2 systeem; een command & control systeem. Daar levert iedereen zijn bijdrage aan.

[AA]: *Je ziet dus bij defensie ook de beweging van het loslaten van het command & control systeem?*

[RS]: “Het gekke is, dat zie je wel bij defensie omdat men daar voornamelijk gericht is op militaire operaties. Alleen zie je in onze reorganisatie van de KMAR dat men van een district structuur naar een landelijke structuur gaat want dat is efficiënter en goedkoper. Er wordt niet gekeken naar wat het beste is voor de man op straat maar er wordt gekeken naar wat goedkoper is. Als er een aantal staven kunnen worden schrappen door een centraal commando te organiseren dan gebeurt dat. Alleen het punt is, er is het grote nadeel. Wij gaan een landelijk commando organiseren. Daardoor hebben we minder banden met de werkvloer als voorheen. Voorheen zaten wij in districten en hadden we een afgebakend gebied. We hadden commandanten die je kende en daar deed je zaken mee. Nu zitten we met z'n allen in Soesterberg. Heel gezellig maar je zit ver van de operatie af. Dus dat is wat je al aangeeft, is er dan genoeg capaciteit om de operatie te ondersteunen. Dus dat is in dit geval dus niet als je het niet goed doet. En bij ons doen ze het niet goed”.

[AA]: *Heb je het idee dat 'swarming' meer capaciteit kost dan de oude hiërarchische manier van oorlogsvoering?*

[RS]: “Dat is een beetje de vraag, dat is ook een achterliggende gedachte. Het idee van de hedendaagse oorlogvoering is dat het belangrijker is om de juiste informatie te hebben, dan dat je 1000 tanks in de woestijn hebt staan. Nu, met het nieuwe concept hebben we 20 tanks hier, 50 daar en 50 daar. Je beschikt over veel betere informatie en je kan met veel minder middelen hetzelfde effect bereiken of beter. Dat is de achterliggende gedachte. Alleen moet je wel de juiste technologie hebben, informatiesystemen, de sensoren en de mensen die er mee om kunnen gaan. Dan kan het best wel werken”.

### Van mini-crisis tot megacrisis

- IM is in de hoofdstructuur in basis korig inricht;
- Prima in standaard incidenten maar wordt een knelpunt in bijzondere situaties of echte rampen;
- Het IM ontbreekt het aan veerkracht en slagkracht.

[RS]: “Daar heb ik wel een mening over hoor. Informatiemanagement is absoluut niet sexy. Als je al functies mag creëren die die naam hebben, dan mag je al blij zijn. En het wordt minimaal ingevuld. Ze zijn bij ons nu aan het kijken voor het inrichten van de SGBO staf. Daar zit nu een verslaglegger en een plotter in. Nu wordt er gezegd dat er een informatiemanager in moet. Maar als die er is dan verdwijnen de verslaglegger en de plotter. Ze hebben totaal geen idee wat de toegevoegde waarde is en wat een informatiemanager doet. Er moeten minder mensen in het SGBO. Niet: het moet efficiënter; nee het moet goedkoper. Als ik zeg dat er een informatiemanager in moet, dan betekent dat er de verslaglegger en plotter eruit moeten. Dus dan krijg je 1 man die alles moet doen. Dat gaat het helemaal niet worden. Het klopt wat je zegt. Je hebt totaal geen veerkracht of slagkracht. Naar mijn idee komt dat ook omdat de informatiemanagement totaal niet op de kaart staat.. Bij de landmacht wel maar bij de KMAR niet. Daar wil men veel meer blauw op straat. Ik probeer dan uit te leggen dat je met betere informatie en sensoren een betere informatiepositie hebt waardoor je hetzelfde effect kunt krijgen met minder mensen. Ze zijn wel dol op drones en noem het allemaal maar op. Maar ze snappen niet dat al die nieuwe sensoren allemaal nieuw informatie generen. Daar moet iets mee gebeuren. Daar heb je analisten voor. Maar er moet ook iemand over na denken hoe die informatiestromen gaan lopen. Dat vindt men totaal niet relevant. Ik heb al een aantal keer meegemaakt dat we een SGBO gaan opstarten en dat een week van tevoren

blijkt dat de informatielijnen ingewikkeld worden. Dan wordt ik er als informatiemanager bijgehaald. Dat werkt zo niet. Dat is naar mijn idee gewoon het onbekende van informatiemanagement. Ze hebben er geen idee van. Ze pretenderen dat ze informatie gestuurd willen optreden. Als je dat concept omarmt en die kant op wilt, dan moet je ervoor zorgen dat je informatievoorziening in orde is. Je kunt zoveel drones de lucht in sturen. Maar als er niks gebeurt met die informatie dan bereik je het gewenste effect niet. Dus die informatievoorziening moet goed ingericht worden. Wie moet dat doen? De Informatiemanager”.

“Ik vergelijk het met de koude fase en de warme fase. Bij ons heet de koude fase de vredesbedrijfsvoering. De P&O systemen over je declaratiesystemen en materiële logistiek moeten goed functioneren maar ook je operationele systemen. Bij de KMAR, anders dan bij de landmacht, is alles operationeel. Bij ons net als bij jullie is alles een operatie. Je moet de juiste informatie hebben. Die krijg je alleen op orde als je daar de juiste mensen voor hebt. En die hebben we niet althans veel te weinig. Ik weet niet hoe het bij jullie is, maar bij ons komt het totaal niet aan als ik zeg we hebben meer informatiemanagers nodig hebben”.

“Samen werken is iets wat ik al eerder tegen het IFV heb geroepen. Maak een landelijk poule van informatiemanagers met eventueel plotters erbij. Die kan je dan oppiepen als er iets aan de hand is. Net zoals nu bijvoorbeeld op St.t Maarten”.



- Geïntegreerde coördinatie versus fragmentatie coördinatie;
- IM moet de verbindende factor zijn in het gefragmenteerde bestrijdingsveld;
- Niet het totaalbeeld verzorgen maar het bijeenbrengen van relevante partijen voor het oplossen van knelpunten.

[RS]: “De NSS<sup>48</sup> is hiervan een goed voorbeeld. Het was totaal nieuw en grootschalig. Ik heb samen met Huib van Nierop (politie) de totale informatievoorziening neergezet.. De vraag was hoe we dat neerzetten met alle partijen en hoe gaan we dat communiceren. De

---

<sup>48</sup> Nucleair Security Summit 2014

instelling van een ASIC<sup>49</sup>, een platform waarbinnen we allen de informatie deelden, dat werkte!. Daar zijn we maanden van tevoren mee begonnen en dan werkt het”.



- In de eerste fase is er geen behoefte aan een totaalbeeld maar aan een gezamenlijk situatiebeeld van de stakeholders die expertise van elkaar nodig hebben om het knelpunt op te lossen;
- Het IM dient de autonomie paradox te doorbreken door zich te begeven in het coördinatie vlak van deze stakeholders;
- Een crisismanagementsysteem moet ter ondersteuning van de besluitvorming ongefilterde informatie kunnen doorgeven:
  - Actie en uitvraag-scherm;
  - Doorlopend logboek scherm;
  - Situatiebeeld en commanders-intent scherm

[RS]: “Ja, alleen weet ik dat men bij ons vaak heel huiverig is om alle informatie vrij te geven. Men roept al gauw: “het is geclassificeerd”. Dus vooral vanuit de ‘intell’ hoek is men huiverig om dit vrij te geven.

[AA] *En de ongefilterde informatiedeling binnen het eigen processen?*

Op zich zelf is er niks mis mee. Maar op het moment dat je informatie filtert, stuur je ook de besluitvorming. Maar ik kan me ook voorstellen dat een commandant in alle hectiek ook geholpen zou zijn met een stukje advies”.

[AA] *Vandaar de keuze van meerdere informatiestromen. Zodat de commandant kan kiezen voor het volgen van het situatiebeeld maar in kan zoemen op de ongefilterde informatie als daar behoefte aan is.*

[RS] “Dat is geen goed punt. Ik vraag me daarbij wel af of je het situatiebeeld ook als een geografisch beeld ziet?”.

[AA] “Ja dat zeker. Uit onderzoek blijkt dat er een grote behoefte is om het situatiebeeld geografisch te projecteren als de informatie zich daartoe leent”.

---

<sup>49</sup> ASIC: All Sources Information Cell



## De culturele en team aspecten van onderlinge aanpassing

- Bij dynamische en complexe incidenten is het coördinatie mechanisme 'onderlinge aanpassing'.
- Een effectieve aanpak kent culturele en teamgedragscomponenten;
- De informatiemanager dient te beschikken over de CRM vaardigheden om effectief in deze 'trading zone' te kunnen opereren.

[RS]: "Wij hebben niet eens trainingen voor informatiemanagers. In de defensie opleiding tot officier wordt er wel veel aandacht aan besteed. Voor een operatie werd ik namelijk opgepakt en in Kabul neergezet waar ik in een keer met 20 verschillende nationaliteiten moest praten en ook nog met Afghanen erbij. Dat ging wel goed. Voornamelijk Nederlandse militairen staan er om bekend dat ze daar goed in zijn. Zo werd Erik (van Borkulo) in Den Haag neergezet voor de St. Maarten operatie. Die kreeg allerlei rapportages van defensie voor zich met allerlei afkortingen. Dan wordt niet van je verwacht dat je dat allemaal kent maar in zulke situaties kun je wel terecht komen. Hetzelfde geldt voor een brandweerman bij de politie komt. Je hebt die vaardigheden nodig".

## De burger als crisispartner?

- Het ondersteunen van de burger als crisispartner betekent de burger-initiatieven ondersteunen;
- Van bewaker van de informatievoorziening naar actieve participant in de sociale media / contacten met de burger/ 'emergent groups';
- Naar een openbaar CM systeem?

[RS]: "Een mooi voorbeeld daarvan is de werkwijze, een aantal jaren geleden, bij de bosbranden van Amerika. Een lokale krant had een kaart gemaakt waarop de bevolking kon aangeven waar de brand was. Ze konden een foto van de brand sturen en met gps aangeven waar dat was. Binnen een korte tijd wist de brandweer precies waar er allemaal

brand was. De burger is dan eigenlijk je sensor van je. Of het nu met je telefoon is of wat dan ook. Die zijn dus in staat om veel sneller bij te dragen aan het situatiebeeld dan de hulpdiensten. Een zelfde voorbeeld was met de kerk die in brand stond. Voor de hulpdiensten er waren stonden er al foto's op twitter. Daar moet gebruik van gemaakt worden. Ook die site -ik ben veilig-. Waarom het zelf dat allemaal opzetten terwijl dat het er al is".

[AA]: *Ken jij het Digital Humanitarian Network? Een internationale groep vrijwilligers die bij rampen de via de sociale media aangeleverde informatie op een plot zitten. Eigenlijk een tussenpersoon tussen de bevolking en de hulpverleningsdiensten.*

[RS]: "Ik ken het niet maar het is een mooie ontwikkeling. Anders dan dat we gewend zijn: 'wij van de hulpdiensten komen het wel even allemaal regelen'".

[AA] *Wat vind je van het idee om de CM informatie openbaar te maken?*

[RS] "Alle systemen zijn afgeschermd. We hebben geen eigen systemen voor crisismanagement of commandovoering. De systemen die defensie heeft zijn niet geschikt om open te stellen. Daar zit zoveel geclassificeerde informatie in".

[AA] *Zou het een goede stap zijn als we binnen de diensten meer openbaarheid hebben?*

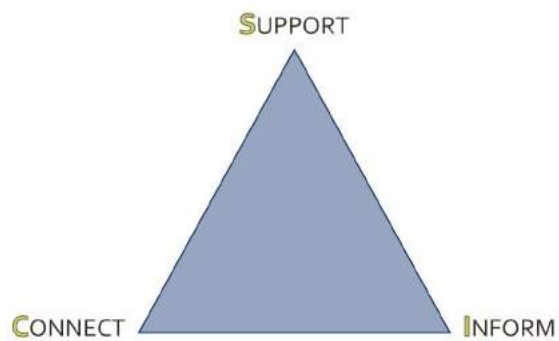
[RS] "Eens, het is nog steeds heel belangrijk om een goed netwerk te hebben. Bij de dreiging op Rotterdam Airport, wilde de Rotterdamse politie een SGBO opstarten en de informatiemanager van de veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond belde mij op en vertelde dat er in LCMS een besloten omgeving werd ingericht. Hij wilde de KMAR daarop aan laten sluiten. Zo werd dit snel geregeld".

## Sociale media in de rampen- bestrijding

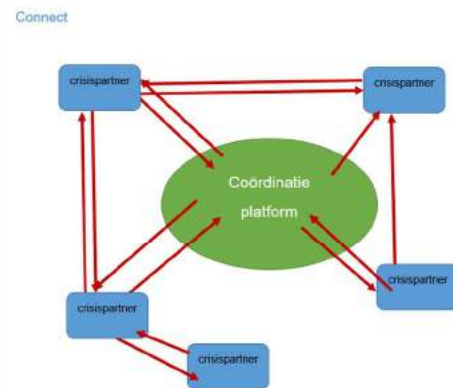
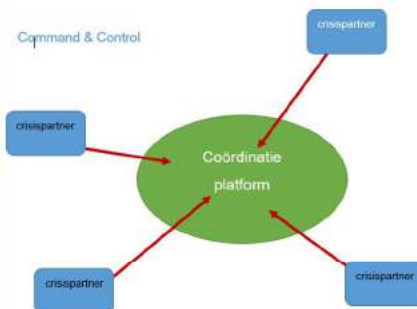
- Het informatiemanagement zal zich moeten ontwikkelen tot een bekend en betrouwbaar loket binnen de staande hulpverleningsorganisatie, waarmee de burger (altijd) relevante informatie kan delen.

[RS]: "Bij ons geldt dat informatiemanagement al niet sexy is en niemand vindt het belangrijk. Hetzelfde geldt voor communicatie. Totdat het misgaat. Dan gaat het: 'waar is de communicatieadviseur'? Communicatie zit niet standaard in het SGBO. Daar is dan weer discussie over. Er is geen oog voor. Daardoor worden mensen daar niet voor aangesteld en opgeleid".

C.I.S. concept  
een antwoord  
op de  
CCC-doctrine?



C.I.S.



## Connect

- Het zoeken en vasthouden van de verbinding staat centraal;
- Zo mogelijk in de preparatie fase en in de acute fase;
- De IM-er kent het crisisveld en het crisisveld kent de IM-er;
- De IM-er is bekend met de taken, verantwoordelijkheden, belangen en culturele aspecten van de crisispartners;
- IM-er neemt als liaisons plaats in de crisis organisatie van e betrokken partij en ondersteunt de informatie uitwisseling met andere crisispartners en het coördinatieplatform ;
- Aangaan van samenwerkingsverbanden op gebied van IM met de VR's en crisispartners.

[RS]: Waar ik bang voor ben, dat als jij het hebt over informatiemanagement bij de politie mensen meteen de associatie maken met de HIN.

[AA] "Het concept gaat er van uit dat je een informatiemanagement-platform hebt die los staat van de commando structuur".

[RS] "Zo is het ook bij defensie ingericht."

[AA]"Het biedt de mogelijkheid om meer te werken met liaisons om ook vanuit de ondersteuning informatie uit te kunnen wisselen. Daarnaast zouden er meer samenwerkingsverbanden moeten worden aangegaan tussen crisispartners. Bijvoorbeeld het slechten van de huidige schotjes tussen de verschillende veiligheidsregio's. Dat biedt de mogelijkheid om het aantal functionarissen te verminderen en hen meer ervaring op te laten doen".

[RS]: "Precies, de mensen die je dan hebt zijn kent, hebben veel meer kennis en onderlinge verbinding. Zo werkt het in de praktijk. Zoals ook bij St. Maarten. Wij (KMAR) waren het beeld aan het bij houden in LCMS. Ik had het NCC verzocht ons beeld te importeren om niet alles dubbel te doen. Dat gebeurde niet dus belde ik iemand die ik bij het NCC kende en vroeg hem of ik dit zelf kon doen. Omdat hij mij kende, vertrouwde hij mij dit toe. Bij een vreemde zou hij dat niet doen. Het werkt dus wel."

## Inform

- Overstijgt het informeren van- biedt betrokkenen voldoende informatie om zelfredzaam of effectief te kunnen handelen;
- Belangeloos en pretentieloos delen van beschikbare informatie zodat een crisispartner zijn/ haar rol kan spelen in aanpak of support;
- Is de basis voor Connect en Support.

[RS]: “Het uitgangspunt –belangeloos en pretentieloos- is een lastige hoor. Dat zie ik ook bij St. Maarten. Het is eigenlijk landje pik tussen de politie en de KMAR. De politie stuurt 50 man, de KMAR stuurt 40 man en wat zijn nu de taken van hen? Gaat de ene dienst zich met de taken van de andere dienst bezighouden? Dergelijke zaken spelen er”.

[AA]: ‘Daarom is –inform- ook de basis van Connect en Support. Dus in jouw voorbeeld: het is niet relevant van welke organisatie je afkomstig bent. Het doel is elkaar te informeren en/ of te ondersteunen”.

[RS] “Dat is een hele omslag in het denken om in het informatiemanagement deze belangen los te laten”.

## Support

- Ondersteuning-aanbod aan een crisispartner die in 'handelings verlegenheid' komt op basis van de behoefte niet belangen of bevoegdheden. (burger = crisispartner)
- Flexibele inrichting van het IM;
- Ondersteuning van crisisteams en coördinatiepunten in het veld;
- Tolk tussen crisisorganisatie en incident of evenement organisatie;
- Niet alleen bij rampen maar bij alle (bijzondere) grootschalig gebeurtenissen waarin multidisciplinaire informatie uitwisseling plaatsvindt.
- Coöperatie versus Command

[RS]: “Het klinkt allemaal logisch. Wat je binnen defensie ziet, met name bij missies, is een hele duidelijke commandostructuur. Er zijn wel voorbeelden, zoals –swarming- dat het anders kan, alleen als het puntje bij het paaltje komt is het de commandant die bepaalt.

[AA] "Natuurlijk en dat blijft ook in dit concept zo. Het informatiemanagement die zorgt voor de verbinding zou echter zich meer moeten kunnen richten op het algemeen belang dan het organisatie belang".

[RS] "Bij defensie is het goed ingeregeld. De informatiemanagement is niet ondergebracht in een knop of afdeling maar hij adviseert de commandant over de inrichting van de informatievoorziening. Hij werkt dus voor iedereen om de commandant te voorzien van informatie. Hij werk onder de verantwoordelijkheid van de commandant en krijgt daar zijn richtlijnen van mee. Het is dus goed dat je niet uit de 'intel-knop- komt, want daar kun je in weggezogen worden in de intel-problematiek terwijl andere dingen zoals logistiek en personeel ook erg belangrijk kunnen zijn".

[RS] "Aanvullingen: Wat belangrijk is, is de definitie van informatiemanager. Dat moet je goed beschrijven. Er wordt namelijk op heel veel verschillende manieren tegenaan gekeken".

---

Van: [REDACTED]

**Verzonden op:** maandag 23 oktober 2017 11:04

**Aan:** "Aerts, Anton (A.M.L.J.P.)" <[REDACTED]>

**Onderwerp:** RE: Transcriptie interview informatiemanagement

Anton, stuk gelezen en geen verdere opmerkingen!

Met vriendelijke groet,

Majoor R.(Ronald) Sanders  
Senior Informatiemanager