

Informatiemanagement in veiligheidsregio's

Een onderzoek naar de ervaringen van informatiemanagers
en operationeel leidinggevenden



Instituut Fysieke Veiligheid
Kennisonwikkeling en onderwijs
Postbus 7010
6801 HA Arnhem
Kemperbergerweg 783, Arnhem
www.ifv.nl
info@ifv.nl
026 355 24 00

Colofon

Instituut Fysieke Veiligheid (2021). *Informatiemanagement in veiligheidsregio's. Een onderzoek naar de ervaringen van informatiemanagers en operationeel leidinggevenden.*
Arnhem: IFV.

Opdrachtgever:

Contactpersoon:

Titel Informatiemanagement in veiligheidsregio's. Een onderzoek naar de
ervaringen van informatiemanagers en operationeel leidinggevenden.

Datum: 1 juli 2021

Auteurs: Marije Bakker, Emily Berger, Laurens van der Varst, Onur Karacan

Projectleider: Laurens van der Varst

Review: Menno van Duin

Eindverantwoordelijk: Menno van Duin

Samenvatting

In de veiligheidsregio's hebben de afgelopen jaren diverse ontwikkelingen plaatsgevonden op het gebied van informatiemanagement. In diverse veiligheidsregio's wordt het informatiemanagement steeds meer gezien als een professie en wordt de meerwaarde ervan steeds meer erkend. Wat echter ontbrak, is inzicht in de ervaringen van informatiefunctionarissen en operationeel leidinggevenden met informatiemanagement in de praktijk. Dit rapport concentreert zich op de manier waarop informatiemanagement in de crisisbeheersing binnen veiligheidsregio's wordt ervaren door informatimanagers en operationeel leidinggevenden (leiders CoPI en operationeel leiders). De centrale vraag van het onderzoek luidt:

Wat zijn de ervaringen van informatimanagers en operationeel leidinggevenden binnen veiligheidsregio's met informatiemanagement?

Deze hoofdvraag wordt beantwoord aan de hand van de volgende deelvragen:

1. *Wat is informatiemanagement?*
2. *Welke meerwaarde van informatiemanagement wordt ervaren door informatimanagers?*
3. *Welke meerwaarde van informatiemanagement wordt ervaren door operationeel leidinggevenden?*
4. *Welke knelpunten en ontwikkelingsmogelijkheden zien informatimanagers en operationeel leidinggevenden op het gebied van informatiemanagement?*

Om deelvraag 1 te kunnen beantwoorden is een documentstudie uitgevoerd. Om deelvragen 2, 3 en 4 te kunnen beantwoorden zijn vervolgens een aantal verkennende interviews gehouden waarmee inzicht wordt verkregen in de meerwaarde van informatiemanagement binnen het CoPI en ROT, zijn bredere ervaringen opgehaald met behulp van een enquête en is er een validatiesessie gehouden.

Op basis van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat de ervaringen van informatimanagers en operationeel leidinggevenden met informatiemanagement overwegend positief zijn. De meerwaarde van informatiemanagement en de meerwaarde van de aanwezigheid van informatimanagers in crisisteams wordt breed erkend. Toch zijn er op verschillende punten nog ontwikkelingsmogelijkheden.

Inhoud

Samenvatting	3
Afkortingen	5
Inleiding	6
1 Informatiemanagement en crisisbesluitvorming	10
1.1 Informatiemanagement	10
1.2 Informatiestromen en beeldvorming	11
1.3 Oordeels- en besluitvorming	13
1.4 Tussentijdse bevindingen	15
2 De functie van informatiemanager	16
2.1 Taken	16
2.2 Competenties	18
2.3 Samenwerking tussen informatiemanagers en operationeel leidinggevenden	19
2.4 Opleiding	20
3 De meerwaarde van een informatiemanager	22
3.1 De meerwaarde	22
3.2 Ervaren meerwaarde	23
3.3 Benutting van informatiemanagers	26
4 Informatiemanagement	27
4.1 Bijdrage aan een actueel gedeeld beeld	27
4.2 LCMS	28
4.3 Knelpunten	30
4.4 Ontwikkelingsmogelijkheden	32
5 Conclusie en aanbevelingen	34
5.1 Overkoepelende observaties	34
5.2 Informatiemanagement en crisisbesluitvorming	35
5.3 De functie van een informatiemanager	35
5.4 De meerwaarde van een informatiemanager	36
5.5 Informatiemanagement	37
5.6 Aanbevelingen	37
Literatuur	39
Bijlage 1 Adviezen	41
Bijlage 2 Respondenten interviews	45
Bijlage 3 Vragenlijsten	46

Afkortingen

AC	algemeen commandant
ACIR	Adviescommissie Coördinatie ICT Rampenbestrijding
CaCo	calamiteitencoördinator
CoPI	commando plaats incident
GHOR	Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio
GRIP	Gecoördineerde Regionale Incidentbestrijdingsprocedure
IFV	Instituut Fysieke Veiligheid
IM	informatiemanager
LCMS	Landelijk Crisis Management Systeem
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OL	operationeel leider
OvD	officier van dienst
ROT	regionaal operationeel team
SITRAP	situatierapportage
VIC	veiligheidsinformatiecentrum

Inleiding

Achtergrond

In 2005 concludeerde de Adviescommissie Coördinatie ICT Rampenbestrijding (ACIR) in haar rapport *De Vrijblijvendheid Voorbij* dat zowel de beschikbaarheid als toegankelijkheid van informatie, alsook het delen van informatie tussen betrokken partijen in het kader van de rampenbestrijding en crisisbeheersing, ernstig tekortschoot. Er was volgens de commissie geen sprake van eenheid in de informatievoorziening, waardoor niet altijd op een effectieve wijze gezamenlijk werd opgetreden. Als voorbeeld werd in het rapport verwezen naar de lekkage van een giftige stof uit een ketelwagen op het station van Amersfoort in augustus 2002. De meldkamer ambulancezorg werd pas na veertig minuten over het incident geïnformeerd. Daarnaast kregen omwonenden tegenstrijdige berichten (konden ze in hun woning blijven of beter tijdelijk hun woning verlaten?) en werd de regionale omroep pas na vijftig minuten als rampenzender ingezet. Dit voorbeeld maakte volgens de ACIR duidelijk dat een goede informatievoorziening van fundamenteel belang is bij kritieke gebeurtenissen.

Op basis van het adviesrapport is destijds een aantal aanbevelingen gedaan aan de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties die duidelijk hun weerslag hebben gehad. In het kader van grootschalige samenwerking tussen brandweer, politie, geneeskundige zorg en bevolkingszorg zijn er afspraken gemaakt over het delen van informatie. Tegenwoordig wordt het landelijk crisismanagementsysteem (LCMS) gebruikt voor het onderhouden en delen van een actueel situatiebeeld. Met de invoering van dit landelijke informatiesysteem is er ook een aantal nieuwe rollen c.q. functies bijgekomen, zoals die van calamiteiten-coördinator (CaCo) bij de meldkamer en die van informatiemanager, die in crisisteams (CoPI, ROT en beleidsteams) een coördinerende rol vervult bij het vormen van een beeld van de situatie.

Uit de jaarlijkse *Staat van netcentrisch werken* die sinds 2013 door TNO wordt opgesteld, is op te maken dat in de veiligheidsregio's de afgelopen jaren diverse ontwikkelingen hebben plaatsgevonden op het gebied van informatiemanagement. De veiligheidsregio's verschillen daarin echter wel: waar de informatiemanager binnen de ene regio nauw samenwerkt met de operationeel leidinggevende, wordt hij of zij in andere regio's vooral gezien als informatieondersteuner (TNO, 2015). In diverse veiligheidsregio's wordt het informatiemanagement evenwel steeds meer gezien als een professie en wordt de meerwaarde ervan steeds meer erkend. Daarnaast heeft een verbreding plaatsgevonden van partijen die netcentrisch werken en een verlenging van het gebruik van LCMS in de vorm van actuele risicobeelden (vaak opgesteld door een Veiligheidsinformatiecentrum (VIC)) (Instituut Fysieke Veiligheid (IFV), 2019).

Wat tot op heden ontbreekt, is een onderzoek naar informatiefunctionarissen en operationeel leidinggevend en hun ervaringen met informatiemanagement in de praktijk. Hoe ervaren betrokkenen (zowel informatimanagers als leiders CoPI en operationeel leiders) de huidige organisatie van het informatiemanagement? Met dit onderzoek wil het lectoraat

Crisisbeheersing in kaart brengen wat de meerwaarde is voor de praktijk van de ontwikkelingen die op het gebied van informatiemanagement hebben plaatsgevonden. Dit onderzoek is mede tot stand gekomen na overleg met Martijn Korpel (landelijk adviseur netcentrisch werken bij het IFV) en Marian Knollema (trainer Informatiemanagement, Crisismanagement Academie). Zij maken als materiedeskundigen deel uit van de klankbordgroep (zie paragraaf 2.1).

Vraagstelling van het onderzoek

Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is het onderzoeken van de manier waarop informatiemanagement in de crisisbeheersing binnen veiligheidsregio's wordt ervaren door informatiemanagers en operationeel leidinggevenden (leiders CoPI en operationeel leiders).

Vraagstelling

De centrale vraag van het onderzoek luidt:

Wat zijn de ervaringen van informatiemanagers en operationeel leidinggevenden¹ binnen veiligheidsregio's met informatiemanagement?

Deze hoofdvraag onderzoeken we aan de hand van de volgende deelvragen:

1. *Wat is informatiemanagement?*
2. *Welke meerwaarde van informatiemanagement wordt ervaren door informatiemanagers?*
3. *Welke meerwaarde van informatiemanagement wordt ervaren door operationeel leidinggevenden?*
4. *Welke knelpunten en ontwikkelingsmogelijkheden zien informatiemanagers en operationeel leidinggevenden op het gebied van informatiemanagement?*

Afbakening

De focus van het onderzoek ligt bij het operationele en tactische crisisteam binnen de 25 veiligheidsregio's (CoPI, ROT). Buiten de scope van dit onderzoek valt het informatiemanagement binnen het beleidsteam en andere (crisis)organisaties zoals Rijkswaterstaat en waterschappen.

Klankbordgroep

Voor dit onderzoek is een interne klankbordgroep samengesteld. De klankbordgroep bestaat uit: Marian Knollema (trainer Informatiemanagement, Crisismanagement Academie), Willem Treurniet (landelijk adviseur netcentrisch werken) en Maarten Spoel (trainer Leiding en Coördinatie, Crisismanagement Academie). Voorlopige bevindingen uit het onderzoek zijn

¹ Dit onderzoek richt zich op leiders CoPI en operationeel leiders. Voor de leesbaarheid hanteren we in dit rapport standaard de term operationeel leidinggevenden.

met de klankbordgroep besproken. Daarnaast is de klankbordgroep door de onderzoekers om feedback gevraagd, onder meer in relatie tot de praktische toepasbaarheid van bevindingen en de relevantie voor het onderwijs.

Onderzoeksmethode

Er zijn verschillende onderzoeksmethoden toegepast. Voor het hoofdstuk over informatiemanagement en crisisbesluitvorming (deelvraag 1) is een documentstudie uitgevoerd. Vervolgens zijn een aantal verkennende interviews gehouden om inzicht te krijgen in de meerwaarde van informatiemanagement binnen het CoPI en ROT, zijn bredere ervaringen opgehaald met behulp van een enquête en is er een validatiesessie gehouden. Met behulp van de informatie verkregen uit de interviews, enquête en validatiesessies kunnen deelvraag 2, 3 en 4 beantwoord worden.

Literatuuronderzoek

Om zicht te krijgen op informatiemanagement, de positie van informatiemanagement binnen de crisisbeheersing en het proces van crisisbesluitvorming zijn diverse documenten bestudeerd. Ook is bekeken welke knelpunten uit de literatuur naar voren komen over de uitvoering van dat informatie- en besluitvormingsproces.

Interviews

Om een eerste beeld te krijgen van de ervaren meerwaarde van informatiemanagement binnen het CoPI en ROT is een interview afgenomen met zes informatiemanagers (één informatiemanager CoPI en vijf informatiemanagers ROT) en vijf operationeel leidinggevenden (één leider CoPI en vier operationeel leiders). Een overzicht van de respondenten is te vinden in bijlage 1. Deze respondenten zijn aangedragen door de leden van de klankbordgroep.

Tijdens de interviews zijn twee topiclijsten gebruikt die van tevoren waren opgesteld: een voor de informatiemanagers en een voor de operationeel leidinggevenden. De overkoepelende onderwerpen waren hetzelfde in beide lijsten; alleen de deelonderwerpen waren soms verschillend of moesten bekeken worden vanuit een ander perspectief. De volgende overkoepelende onderwerpen zijn aan bod gekomen tijdens de interviews: opleiding, informatiemanagement binnen de crisisbeheersing, ontwikkelingen binnen informatiemanagement en informatie(beheer).

De interviews zijn afgenomen via MS Teams en duurden maximaal een uur. Van ieder interview is een kort verslag gemaakt en ter controle voorgelegd aan de betreffende gesprekspartner.

Enquête

Op basis van de topiclijsten en de gespreksverslagen van de interviews zijn twee enquêtes (een voor informatiemanagers en een voor operationeel leidinggevenden) ontwikkeld om een grotere groep informatiemanagers en operationeel leidinggevenden te kunnen bevragen (zie bijlage 2). In de enquêtes zijn vragen en stellingen opgenomen om zicht te krijgen op de ervaren meerwaarde van informatiemanagement. Zo is gevraagd naar de belangrijkste werkzaamheden van een informatiemanager, welke competenties belangrijk zijn voor een goede informatiemanager en wat de belangrijkste meerwaarde is van informatiemanagers in

crisisteamen. Daarnaast is gevraagd naar knelpunten op het gebied van informatie-management en hoe informatie-management zich verder zou moeten ontwikkelen. De stellingen gingen onder andere over het aansluiten van opleiding en praktijk, de ervaren meerwaarde van informatiemanagers en over hun rol en taken.

De enquête voor informatiemanagers is verspreid via het landelijke netwerk netcentrisch werken en die voor leidinggevend via de Hoofden Crisisbeheersing. In totaal hebben 115 informatiemanagers (van de naar schatting 300 informatiemanagers) en 98 operationeel leidinggevend de enquête volledig ingevuld. De antwoorden op meerkeuzevragen zijn geanalyseerd in SPSS op basis waarvan staafdiagrammen zijn gemaakt. De antwoorden op de open vragen zijn met behulp van categorieën in Excel gecodeerd. Aan de hand daarvan konden de kwantitatieve data onderbouwd worden.

Validatiesessie

De resultaten uit de literatuurstudie, interviews en enquêtes zijn toegelicht en verdiept in een digitale validatiesessie via MS Teams met vertegenwoordigers uit hoofdzakelijk veiligheidsregio's. 41 functionarissen hebben hieraan deelgenomen. De sessie bestond uit een plenair gedeelte waarin de achtergrond van het onderzoek en de bevindingen uit de literatuurstudie werden gedeeld. Vervolgens werd, gezien de grootte van de groep, de deelnemers opgesplitst in twee subgroepen om de bevindingen te bespreken. Eerst werden de meerwaarde en belangrijkste taken van informatiemanagers, de ontwikkelingen betreffende hun functie en de samenwerking tussen informatiemanagers en operationeel leidinggevend besproken. Vervolgens stonden knelpunten en ontwikkelingsmogelijkheden van informatie-management centraal. Van de validatiesessie is een verslag gemaakt waarmee het onderzoeksrapport verder onderbouwd is.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt ingegaan op informatie-management en de crisisbesluitvorming in het CoPI en ROT op basis van literatuur. Hoofdstuk 2 gaat in op de functie van de informatiemanager, hoofdstuk 3 op de meerwaarde van informatiemanagers en hoofdstuk 4 op het proces informatie-management: welke knelpunten worden ervaren en welke ontwikkelingsmogelijkheden worden gezien? Tot slot worden in hoofdstuk 5 conclusies en aanbevelingen gegeven.

1 Informatiemanagement en crisisbesluitvorming

In dit hoofdstuk staan informatiemanagement en crisisbesluitvorming centraal. Wat wordt er onder informatiemanagement verstaan en wat draagt informatiemanagement bij aan besluitvorming tijdens crises? De focus ligt op de *uitvoering* van informatiemanagement in het CoPI en ROT.

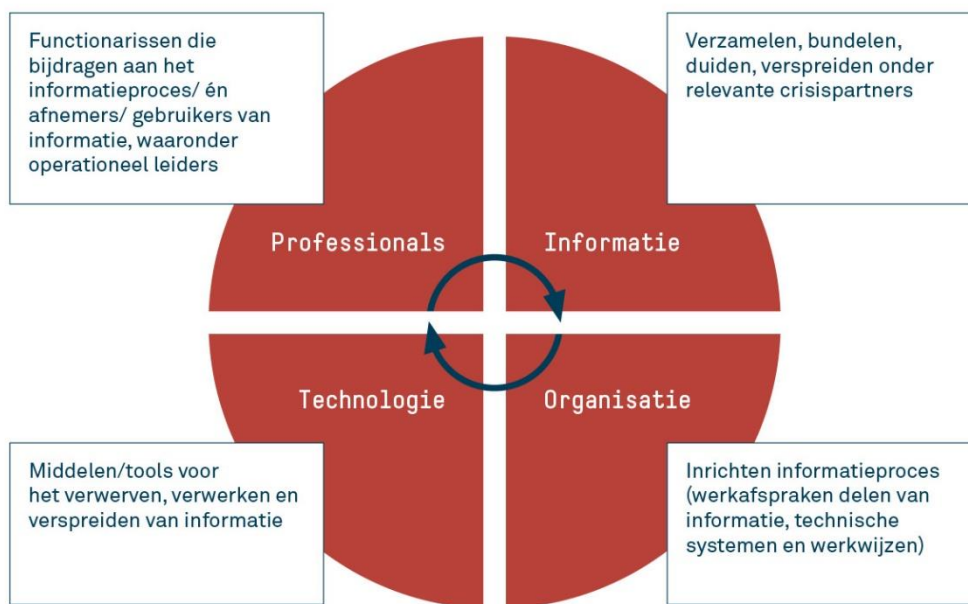
1.1 Informatiemanagement

Informatie is een belangrijk onderdeel van crisisbesluitvorming. Kwalitatief goede informatie geeft crisisbeheersers zicht op de gevaarsetting, op de effecten en op de ontwikkeling van incidenten en crises. Vanuit dat operationele beeld kunnen crisisteams een inschatting van de situatie maken, bepalen welke partijen bij de respons betrokken en welke maatregelen genomen moeten worden. Voor een effectieve crisisbeheersing is informatiemanagement dan ook van belang, zo onderkent het Landelijk Beraad Crisisbeheersing in de *Basisvereisten crisismanagement* (2006). Informatiemanagement wordt gezien als onontbeerlijke en volwaardige discipline binnen de crisisbeheersing. Tevens wordt informatiemanagement verbonden aan crisisprocessen als alarmering, opschaling en leiding en coördinatie.

Het *Handboek informatiemanagement* (IFV, 2020) noemt als kern van informatiemanagement het verzamelen, analyseren, filteren en doorgeleiden van de informatie die relevant is voor de operationele crisisbeheersing. Daarbij gaat het om:

- > regie voeren op het gehele informatieproces
- > verwerken van informatie, onder meer tot gedeelde beelden
- > verwerken en veredelen van afzonderlijke beelden tot één integraal situatiebeeld
- > regie voeren op het totaalbeeld.

Een solide informatieproces draagt tijdens crises bij aan versnelling van beeld-, oordeels- en besluitvorming, aan een rijker beeld van de situatie en aan een adequatere bestrijding van incidenten en crises (IFV, 2020). Zo'n informatieproces vraagt een zekere regie op een aantal belangrijke activiteiten. Meesters (2021) onderscheidt vier elementen als het gaat om informatiemanagement, namelijk: informatie, organisatie, technologie en professionals (zie ook figuur 1.1 op de volgende pagina). Al die elementen zijn nodig om te komen tot informatie die bruikbaar is voor crisisbesluitvorming.



Figuur 1.1 Informatiemanagement (Meesters, 2021)

Dit onderzoek richt zich met name op informatie en professionals en in het bijzonder op de *uitvoering* van informatiemanagement en de hieruit voortvloeiende besluitvorming in het CoPI en ROT in de 'warme fase'.

1.2 Informatiestromen en beeldvorming

Tijdens incidenten en crises hebben crisisteams behoefte aan gegevens over de aard en omvang van het incident, over mogelijke effecten en de effectiviteit van maatregelen (IFV, 2020). Het verkrijgen van een goede informatiepositie vormt dan ook een terugkerende opgave voor crisisteams. Beschikbare informatie komt samen in een operationeel beeld. Het operationele beeld vormt de basis voor crisisbesluitvorming (Boin, 't Hart & Sundelius, 2017; OECD, 2015). Dat operationele beeld geeft idealiter antwoord op vragen als: Wat is er gebeurd? Hoeveel slachtoffers zijn er gevallen? Welke risico's spelen er? Op grond van die informatie vindt besluitvorming plaats: "Obtaining a clear operational picture of the development of a crisis is the basis for decision making both at the operational and strategic levels" (OECD, 2015: 31).

Voor de vorming van operationele beelden is het inwinnen van informatie van belang. Bij veiligheidsregio's zijn informatiemanagers verantwoordelijk voor het verzamelen, bundelen en verspreiden van beschikbare informatie binnen het CoPI en ROT. Deze functionarissen zorgen er onder meer voor dat informatie wordt vastgelegd in het Landelijk Crisis Management Systeem (LCMS) en daarmee beschikbaar wordt gesteld aan andere crisispartners. Alle functionarissen in de crisisorganisatie zijn verantwoordelijk voor het delen van informatie (de zogenoemde haal- en brengplicht) voor een actuele beeldvorming. Zo zouden alle betrokken crisispartners gelijktijdig over een zo actueel mogelijk beeld van het incident moeten beschikken (IFV, 2020). De professionalisering van de functie

informatiemanager blijkt onder meer uit een opgesteld kwalificatiedossier, uit opleiding en examinering en uit het eerdergenoemde *Handboek informatiemanagement*.

De informatiemanager kan uit een groot aantal informatiebronnen putten. Primaire informatiebronnen zijn:

- > meldkamerbeeld in LCMS
- > startplot plotter
- > gegevens van de politie (over verdachten, strafbare feiten, de verkeerssituatie)
- > gegevens van de brandweer (over oorzaken, brandbestrijding, gevaarlijke stoffen)
- > gegevens van de GHOR (over slachtoffers en letsel)
- > gegevens van de gemeentelijke kolom (slachtofferregistratie)
- > openbare bronnen zoals registers, sociale media en internet.

Die primaire informatiebronnen worden aangevuld met een keur aan bronnen, waaronder sociale mediamonitoring en weersvoorspellingen. Daarnaast beschikken allerlei organisaties en personen over informatie die waardevol is voor beeld- en besluitvorming. Denk aan waterschappen, Rijkswaterstaat, ziekenhuizen en het Rode Kruis. Welke informatiebronnen en -stromen geraadpleegd worden, zal in belangrijke mate afhankelijk zijn van het soort incident of crisis. Bij klassieke flitsrampen zijn de beschikbare data en informatiestromen minder groot dan bij langduriger crises. Zeker bij langdurige crises is het vergaren van informatie een dynamisch en doorlopend proces, waarbij de informatie telkens geactualiseerd en verrijkt zal moeten worden.

Operationele en tactische besluitvorming

De urgentie bij crises zorgt ervoor dat besluiten in de praktijk op basis van onvolledige informatie genomen zullen worden (COT, 2001). Crisisbesluitvormers maken noodgedwongen keuzes, zonder te beschikken over een volledig begrip van de situatie. Zeker in de operationele crisisbeheersing op de plaats incident zullen hulpverleners een beroep doen op eerdere ervaringen, geoefende procedures en routines en persoonlijke intuïtie (Van Lakerveld & Wolbers, 2020). De operationele besluitvorming heeft haar eigen logica en stelt andere eisen aan informatie (Treurniet & Boersma, 2020). Er is eenvoudigweg te weinig tijd beschikbaar om het informatiebeeld compleet te krijgen. Bovendien spelen in dat proces van informatieverwerking en interpretatie 'human factors' een rol: cognitieve biases, emotionele factoren en stress.

The on-scene dynamics and the uncertainties involved render it virtually impossible to convey an up-to-date situational picture that addresses all the aspects that are relevant to those operating remotely at the tactical and strategic levels of the response organization (Treurniet & Boersma, 2020: 2).

In tactische (en bestuurlijke) crisisteamen is in het algemeen meer tijd voor overweging en reflectie. Dat maakt dat andere manieren van besluitvorming mogelijk zijn, waarbij de rol van informatie groter is. Hierbij kan gedacht worden aan meer rationele besluitvormingsmethoden, waarbij verschillende maatregelen en handelingsperspectieven tegen elkaar worden afgewogen. Een andere benadering van besluitvorming is die van 'sense making' (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Deze benadering suggereert een meer 'dynamisch ontstaan van besluiten tijdens het proces' op grond van perceptie en interpretatie van de situatie. Daarbij merken we op dat ook hier sprake kan zijn van sturing op basis van onvolledige informatie of juist een overschot aan informatie (COT, 2001). "Het typerende van veel crisissituaties is dat de autoriteiten ineens veel

informatie krijgen, maar tegelijkertijd of na enige tijd ontdekken dat zij de meest vitale informatie missen” (COT, 2001: 54).

Hoewel het belang van informatie voor crisisbesluitvorming evident is, komen beslissingen in praktijk ook op basis van gebrekkige informatie tot stand.. Feitelijk gaat het om handelen en keuzes maken op basis van de inschatting van de situatie (en de beschikbare informatie) op een specifiek moment in de tijd, op basis van het beeld en de opgave die dan voorliggen, in het hier en nu. Dat ‘informatieplaatje’ is in crises haast per definitie onvolkomen. Later is er altijd meer en betere informatie en zijn er met de ‘benefit of hindsight’ betere oplossingen te bedenken.

1.3 Oordeels- en besluitvorming

De informatiemangers in het CoPI en ROT vervullen een belangrijke functie: zij zorgen ervoor dat de verschillende informatiestromen tot één gezamenlijk situatiebeeld worden gesmeed. “(..) information management during emergency response operations is about interpreting information and negotiating its relevance for different professions (Wolbers & Boersma, 2013: 195).” Daarmee leggen informatiemangers het fundament voor het verdere besluitvormingsproces: de oordeels- en besluitvorming. De operationeel leidinggevenden vervullen hierin een cruciale functie. Deze leidinggevende functionarissen werken nauw samen met informatiemangers. Dit belangrijke koppel bereidt samen het crisissamenleg voor, waarbij de informatiemanager het ‘inhoudelijke voorwerk’ verricht: wat is het situatiebeeld, wat weten we, wat niet, wat zijn belangrijke bespreek- of beslisthema’s? De leiders CoPI en operationeel leiders werken vanuit dit situatiebeeld naar oordeels- en besluitvorming toe. Zij begeleiden als het ware het inhoudelijke bespreekproces in het crisisteam.

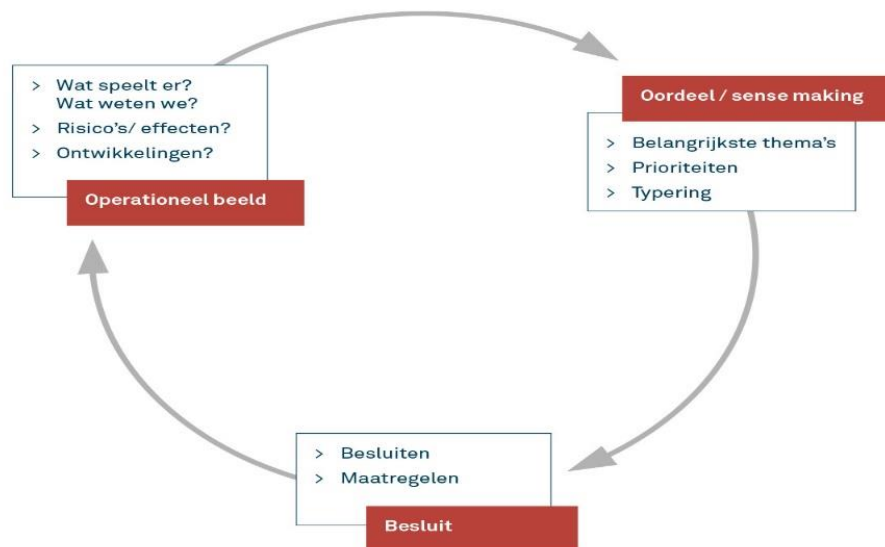
De gemeenschappelijke beeld- en oordeelsvorming is een belangrijk onderdeel van het besluitvormingsproces, nodig om tot een adequate coördinatie van activiteiten te komen (Bodin & Nohrstedt, 2016; Nohrstedt, 2016). Volgens Wolbers en Boersma (2013) is dat gemeenschappelijke beeld cruciaal voor het bevorderen van situationele bewustwording en de kwaliteit van informatiedeling. Crisisteams presteren sneller en nauwkeuriger wanneer ze een gedeelde kijk hebben op de situatie. Dat beeld geeft afzonderlijke crisispartners bovendien zicht op wat zij kunnen bijdragen aan de bestrijding van de crisis (Comfort, 2007; Ansell, Boin & Keller, 2010).

Making sense in (and of) crises is a daunting task (...) The high degree of uncertainty that characterises such situations creates a typical dilemma: act on the basis of imperfect, incomplete, inconclusive and partially digested information or risk missing fleeting windows of opportunity to affect a fast-moving course of events. (OECD, 2015: 48).

Gezamenlijke beeld- en begripsvorming kan in de praktijk lastig blijken, zelfs bij diensten die al jarenlang met elkaar samenwerken (Dearstyne, 2007).² Het is bijvoorbeeld mogelijk dat partners informatie anders interpreteren en de situatie geheel verschillend beoordelen (Nohrstedt, 2016). Dat kan te maken hebben met verschillende factoren (Boin et al., 2017), waaronder:

² Dearstyne (2007) stelt dat problemen met gezamenlijke begripsvorming tussen partijen met verschillende achtergronden tot coördinatieproblemen leiden.

- > De complexiteit van het probleem (waardoor niet duidelijk is wat de oorzaak van het probleem is en welke maatregelen nodig zijn om het op te lossen).
- > Het ontbreken van informatie, omdat deze informatie niet beschikbaar is, de betreffende partner geen onderdeel uitmaakt van het responsnetwerk of niet bereid is specifieke informatie te delen.
- > Crisispartners die verschillende percepties en opvattingen hebben over de situatie en beheersmaatregelen.
- > Informatie die dubbelzinnig en moeilijk te doorgronden is.



Figuur 1.2 De besluitvormingscyclus (BOB)

Uit onderzoek weten we dat een aantal factoren kan helpen om tot een gezamenlijk beeld te komen, waaronder:

- > kwaliteit van informatie, die samenhangt met factoren als nauwkeurigheid, tijdigheid, volledigheid, consistentie, relevantie en praktische bruikbaarheid van informatie (Wang & Strong, 1996 in Gonzalez & Bharosa, 2009).
- > toegang tot informatie, maar ook beschikken over het vermogen om informatie te zoeken en uit te wisselen.
- > goede informatiesystemen: het is belangrijk dat de benodigde informatie beschikbaar is om goed te kunnen reageren op een crisis (Ansell, Boin & Keller, 2010; Kapucu, 2006; Oh, 2012).
- > voldoende en adequate analysecapaciteit. De informatie die binnenkomt zal moeten worden geanalyseerd. De capaciteit die daarvoor nodig is, betreft zowel mensen als alle benodigde ondersteunende zaken (Ansell et al., 2010).

Het analysevermogen en correct duiden van informatie om met elkaar een beter zicht te krijgen op de betekenis van de situatie, worden gezien als belangrijke elementen om verder te ontwikkelen in de crisisbeheersing (TNO, 2017). Effectieve crisisbesluitvorming vereist volgens Treurniet en Wolbers (2020) dan ook meer dan het delen van feitelijke gegevens. Het gaat volgens hen om het overbruggen van onderlinge verschillen in opvattingen en om daadwerkelijk gezamenlijke begripsvorming. Wolbers en Boersma (2013) introduceren in dit kader het begrip 'trading zone'. Ze stellen dat crisispartners als het ware met elkaar

onderhandelen over de beeld-, oordeels- en besluitvorming. In de onderhandeling proberen crisispartners met elkaar tot overeenstemming te komen. Dat is overigens geen neutraal proces, en kan in de praktijk zelfs een machts- of onderhandelingsproces zijn (OECD, 2015). Daarbij liggen verschillende gevaren op de loer, bijvoorbeeld de kans dat bepaalde zienswijzen over de bestrijding van een incident sterk overheersen, zodat andere legitieme zienswijzen niet gezien worden.

1.4 Tussentijdse bevindingen

- > Tijdens incidenten en crises hebben crisisteams behoefte aan gegevens over de aard en omvang van het incident, mogelijke effecten ervan en de effectiviteit van maatregelen. Het verkrijgen van een goede informatiepositie vormt dan ook een terugkerende opgave voor crisisteams.
- > Informatiefunctionarissen zijn verantwoordelijk voor het verzamelen, bundelen en analyseren van beschikbare informatie in een operationeel beeld. Dat operationele beeld vormt de basis voor gezamenlijke oordeels- en crisisbesluitvorming.
- > In de uitvoering kan dat proces om verschillende redenen lastig zijn, onder andere door het ontbreken van informatie, door dubbelzinnige informatie en door de complexiteit van het probleem. Ook kunnen partners verschillende percepties en opvattingen hebben over de situatie en beheersmaatregelen en beïnvloeden menselijke, organisatie- en machtsfactoren het informatie- en besluitvormingsproces.
- > Naast kennis van de taken die informatiemanagers en operationeel leiders uitvoeren, is de vraag hoe zij dat in praktijk doen (en welke valkuilen en uitdagingen er spelen in het proces van beeld- en oordeelsvorming) minstens zo belangrijk. Welke factoren beïnvloeden de besluitvorming en hoe kunnen deze functionarissen daarop anticiperen? Hoe zorgen crisisteams voor voldoende analysevermogen?

2 De functie van informatiemanager

Op basis van de verkregen resultaten van de enquêtes, interviews en literatuurstudie wordt in dit hoofdstuk de functie van informatiemanager beschreven. Als eerste worden diens taken bij reguliere incidenten besproken, waarna aandacht wordt besteed aan taken bij langdurige incidenten en de taken (en rol) die een informatiemanager kan hebben in de koude fase. Vervolgens komen de competenties die belangrijk zijn voor een informatiemanager aan bod. Daarna wordt de samenwerking tussen informatimanagers en operationeel leidinggevenden besproken en ten slotte de opleiding tot informatiemanager.

2.1 Taken

Informatiemanager CoPI en ROT

De informatiemanager verzamelt, analyseert en beoordeelt zelfstandig informatie in het crisisteam. Tevens is hij verantwoordelijk voor het verzorgen van een adequaat en doelmatig informatiemanagementproces.

In het CoPI is de informatiemanager voorwaardenscheppend voor andere functionarissen. De informatiemanager CoPI ontvangt leiding en legt verantwoording af aan de leider CoPI en geeft gevraagd en ongevraagd advies aan deze functionaris (Kwalificatiedossier voor Informatiemanager Commando Plaats Incident, 2009).

In het ROT geeft de informatiemanager sturing en invulling aan de multidisciplinaire informatieorganisatie. Daarbij adviseert hij over de structuur en organisatie van het informatieproces in de informatieorganisatie. De informatiemanager ROT ontvangt leiding van en legt verantwoording af aan de regionaal operationeel leider (Kwalificatiedossier voor Informatiemanager Regionaal Operationeel Team, 2009).

Het werk van een informatiemanager omvat vele taken. Zowel informatimanagers als operationeel leidinggevenden geven aan dat de volgende taken behoren tot de top vijf van belangrijkste werkzaamheden van een informatiemanager:

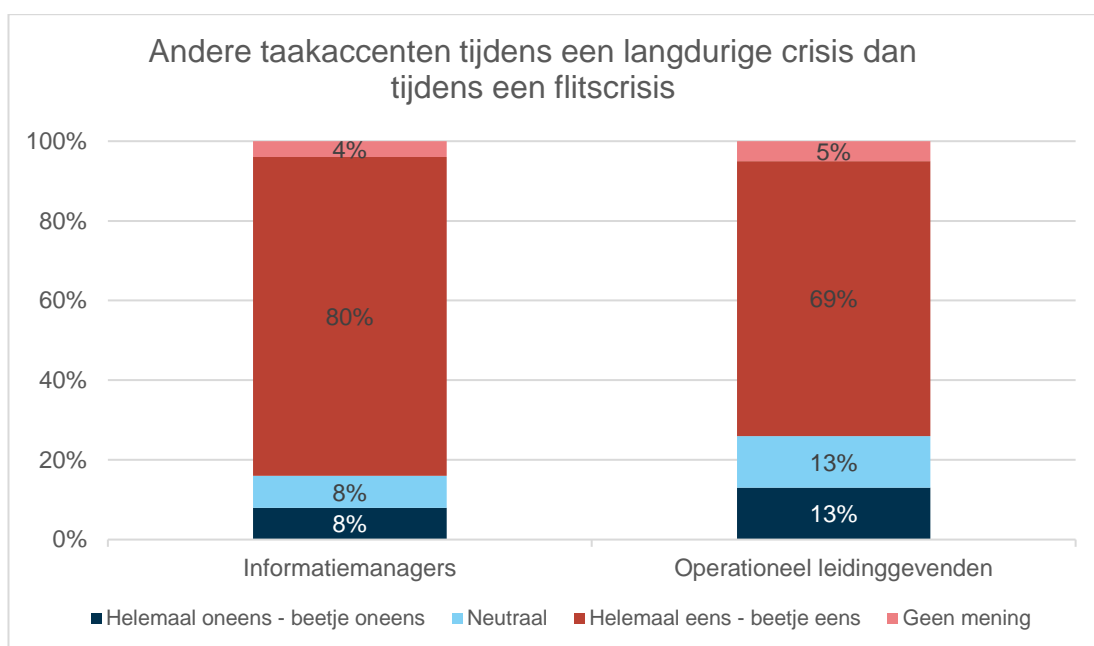
- > opstellen van een actueel gedeeld beeld
- > presenteren van een situatiebeeld
- > afstemmen met de leider CoPI / operationeel leider
- > ophalen van informatie
- > structureren van informatie.

Verschillende keren is door informatimanagers en operationeel leidinggevenden genoemd dat er een verbreding plaatsvindt van de taken van de informatiemanager. Er wordt steeds vaker naar de sectie informatiemanagement gekeken als er scenario's ontwikkeld moeten worden, als er andersoortige data verzameld moeten worden en als data geduid moeten worden. Deze vaardigheden krijg je niet mee vanuit de opleiding en ze vragen ook iets anders van informatimanagers. "Je moet dus niet meer alleen verstand hebben van het netwerk, weten hoe je informatie ophaalt en hoe je dat deelt; er wordt ook verwacht dat je

inhoudelijk deskundig genoeg bent om ook iets te vinden van die opgehaalde informatie. Dat is een grote verandering in de rol van informatiemanager.”

Taakaccenten tijdens een langdurige crisis

De taken van een informatiemanager zijn volgens informatiemanagers en operationeel leidinggevend anders bij een langdurige crisis dan bij een flitscrisis. 80 procent van de informatiemanagers en 69 procent van de operationeel leidinggevend is het namelijk eens met deze uitspraak. Zie figuur 2.1.

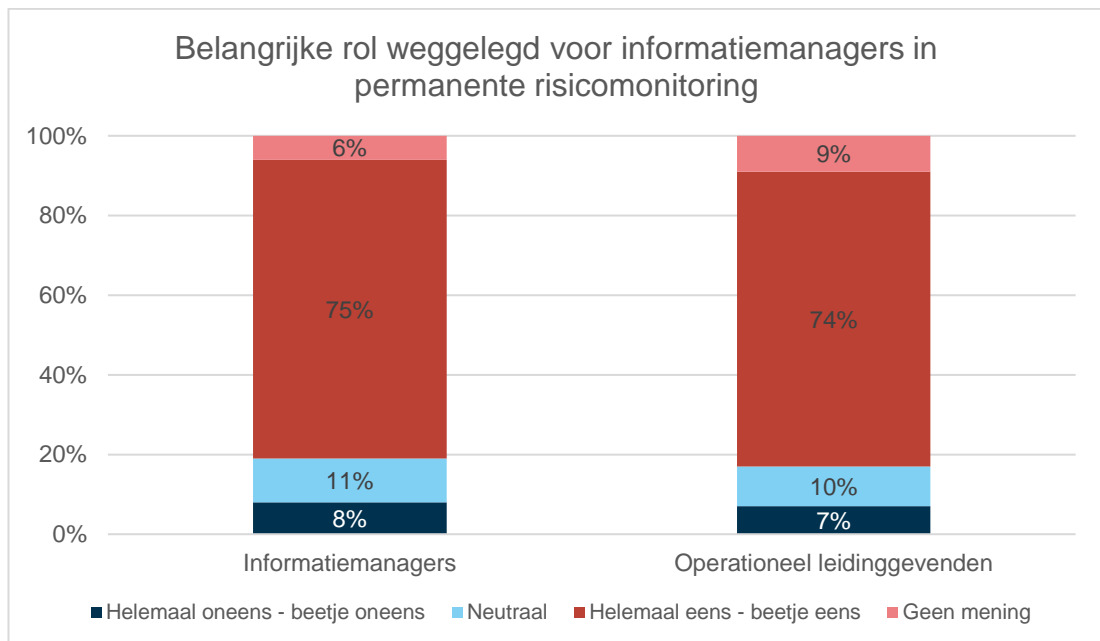


Figuur 2.1 Andere taakaccenten als informatiemanager

Een aantal factoren zorgt ervoor dat een informatiemanager andere taakaccenten heeft tijdens een langdurige crisis dan tijdens een flitscrisis. Een respondent geeft aan dat het werk moeilijker wordt bij een langdurige crisis. “Bij een langdurige crisis heb je vaak te maken met een grote hoeveelheid partijen. Heb je als informatiemanager wel zicht op het complete beeld? Waar moet je je wel of niet op richten?” Een andere respondent ziet een andere behoefte ontstaan: “De strekking is dat er in deze coronacrisis een grotere behoefte is aan data (cijfers) en scenario’s die een ‘toekomstbeeld’ voorspellen. Bij een ‘eenvoudige’ brand of incident met gevaarlijke stoffen zijn deze scenario’s wel op te stellen, maar voor corona is dat veel lastiger gebleken. Ook komt de informatie uit de haarvaten van de organisaties (bijvoorbeeld van de politie en boa’s op straat). Er is dus veel meer behoefte aan informatiegestuurd werken. Maar wie zorgt ervoor dat data omgezet en geduid worden, zodat het informatie wordt waar het ROT wat mee kan doen? Als informatiemanagers merken wij dat daarvoor vaak naar de sectie informatie wordt gekeken. Hier zijn wij echter niet voor ingericht (capaciteit) en opgeleid (kennis).” Ook wordt genoemd dat er een verschuiving plaatsvindt in de rol van informatiemanager naar adviseur, secretaris en collectief geheugen. De bestuurlijke component wordt belangrijker, wat weer andere takenaccenten met zich meebrengt.

Rol tijdens de koude fase

Het merendeel van de informatiemanagers (75 procent) en operationeel leidinggevenden (74 procent) is het eens met de stelling dat informatiemanagers een belangrijke rol (kunnen gaan) spelen in permanente risicomonitoring. Zie figuur 2.2.



Figuur 2.2 Rol voor informatiemanagers in permanente risicomonitoring

Op dit moment vervult 40 procent van de ondervraagde informatiemanagers al een rol in de koude fase. De functies specialist (operationeel) informatiemanagement en coördinator van het VIC (Veiligheidsinformatiecentrum) worden met name genoemd. Daarnaast vervullen informatiemanagers een rol in de preparatie van te verwachten opschaling (zoals de jaarwisseling, vogelgriep, droogte, extreem weer en demonstraties), in het beheer van de piketpool en bij oefeningen en examens. Ook bij evenementen speelt de informatiemanager (als hoofd sectie informatie) een rol. “Als informatiemanager heb je er belang bij aanwezig te zijn in de voorbereiding van de hulpdiensten. Vraagstukken waar je je dan mee bezighoudt, gaan over: hoe kan ik informatiestromen bundelen en inzetten, mocht er iets gebeuren tijdens het evenement. Aan de voorkant ben je veel meer aanwezig als leidinggevende van een sectie en denk je na over capaciteit en welke processen ingezet kunnen worden tijdens een evenement. Tijdens het evenement zit je aan tafel met andere partijen. Achter de schermen kan LCMS klaargezet worden, mocht het nodig zijn dit actief in te zetten. Daarnaast kan een activiteit tijdens een evenement opgesteld worden, zodat informatie uitgewisseld kan worden.”

2.2 Competenties

Welke competenties heeft een goede informatiemanager over het algemeen nodig volgens de informatiemanagers en operationeel leidinggevenden? Zowel de informatiemanagers als operationeel leidinggevenden geven aan dat in hun top vijf van belangrijkste competenties het onderscheiden van hoofd- en bijzaken, analytisch vermogen, overzicht houden en kennis hebben van crisisbeheersing staan. Door de informatiemanagers wordt de top vijf gecompliceerd met de competentie stressbestendigheid, terwijl de operationeel

leidinggevend en het begrijpen van de dilemma's van een leider CoPI / operationeel leider als vijfde competentie noemen.

Kwalificatiedossiers

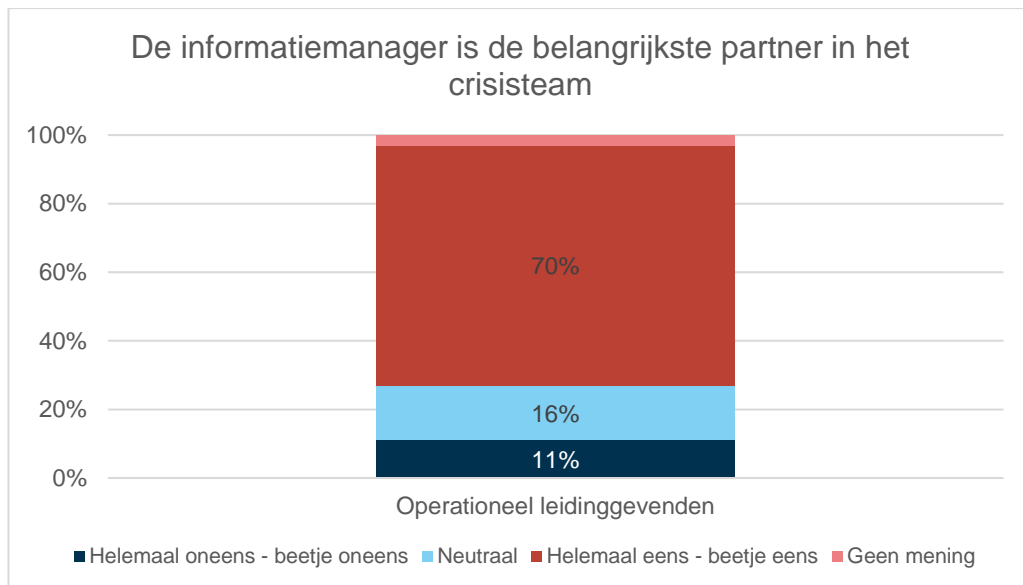
In het kwalificatiedossier van informatiemanager CoPI worden de volgende zaken genoemd: beschikken over analytisch vermogen, daadkracht, overtuigingskracht en accuratesse, plannen kunnen maken, organiseren en coördineren, beschikken over stressbestendigheid en vermogen tot samenwerken (Kwalificatiedossier voor Informatiemanager Commando Plaats Incident, 2009). Voor de informatiemanager ROT zijn dit sturing kunnen geven aan het proces, kunnen analyseren, oordelen, communiceren en samenwerken, en beschikken over accuratesse, inlevingsvermogen en stressbestendigheid.

Door een aantal respondenten wordt opgemerkt dat de competenties die een informatiemanager nodig heeft afhankelijk zijn van het soort incident. "Bij complexe, lange incidenten heb je als informatiemanager andere competenties nodig dan bij een flitsincident. Een grote brand is qua beeld meestal niet heel ingewikkeld en het speelveld is tamelijk overzichtelijk. Maar bij incidenten als de containercalamiteit en bij de coronacrisis moet je een heel netwerk managen. Er moet in kaart gebracht worden wie betrokken is en hoe informatie uitgewisseld gaat worden. Niet iedereen kan in LCMS. In de werving van nieuwe informatiemanagers moet ook echt worden gekeken of iemand geschikt is om netwerken te managen."

2.3 Samenwerking tussen informatiemanagers en operationeel leidinggevend

De tevredenheid over de samenwerking tussen informatiemanagers en operationeel leidinggevend is groot: 93 procent van de informatiemanagers en 96 procent van de operationeel leidinggevend is tevreden. Door bijna 70 procent van de operationeel leidinggevend wordt de informatiemanager gezien als de belangrijkste partner in het crisisteam. Zie figuur 2.3.

Zowel informatiemanagers als operationeel leidinggevend (beide 95 procent) geven aan dat er tijdens een incident afspraken worden gemaakt over de samenwerking tussen de informatiemanager en de operationeel leidinggevende. In een veiligheidsregio wordt bijvoorbeeld in het ROT samengewerkt in een driehoek die bestaat uit de informatiemanager, de operationeel leider en de adviseur operationeel leider. "Met zijn drieën sturen we de crisisorganisatie aan, worden vergaderingen voorbereid, wordt bepaald wat er aan de orde moet komen en wat slimme uitkomsten zijn van de vergadering. Dit overleg vindt plaats voordat er een ROT-vergadering is en dat werkt prettig." Een informatiemanager van een andere veiligheidsregio benoemt dat er meer sprake is van een natuurlijk samenwerkingsverband. "Er zijn wel werkafspraken gemaakt, maar daar wordt praktisch mee omgegaan." Een operationeel leider geeft aan dat de informatiemanager zijn rechterhand is aan tafel. "Vooraf wordt altijd samen een agenda gemaakt. Wat doe jij, wat doe ik, wat vertel jij, wat vertel ik. De kunst is om af te stemmen dat de informatiemanager generiek blijft, waar de duiding van de operationeel leider is. De operationeel leider haalt op zijn beurt niet alle informatie bij partners, dat is aan de informatiemanager. Wat betreft beeldvorming is het woord aan de informatiemanager."



Figuur 2.3 De informatiemanager is de belangrijkste partner in het crisisteam

Welke taken een informatiemanager heeft, is volgens 58 procent van de informatiemanagers afhankelijk van de operationeel leidinggevende. “De ene leider CoPI wil zelf allerlei zaken op het bord schrijven en de ander wil het juist heel erg samen doen en overleggen. Daarnaast zijn er ook nog steeds een aantal leiders CoPI die denken dat de informatiemanager de notulist is. Gelukkig gebeurt dit niet vaak meer.”

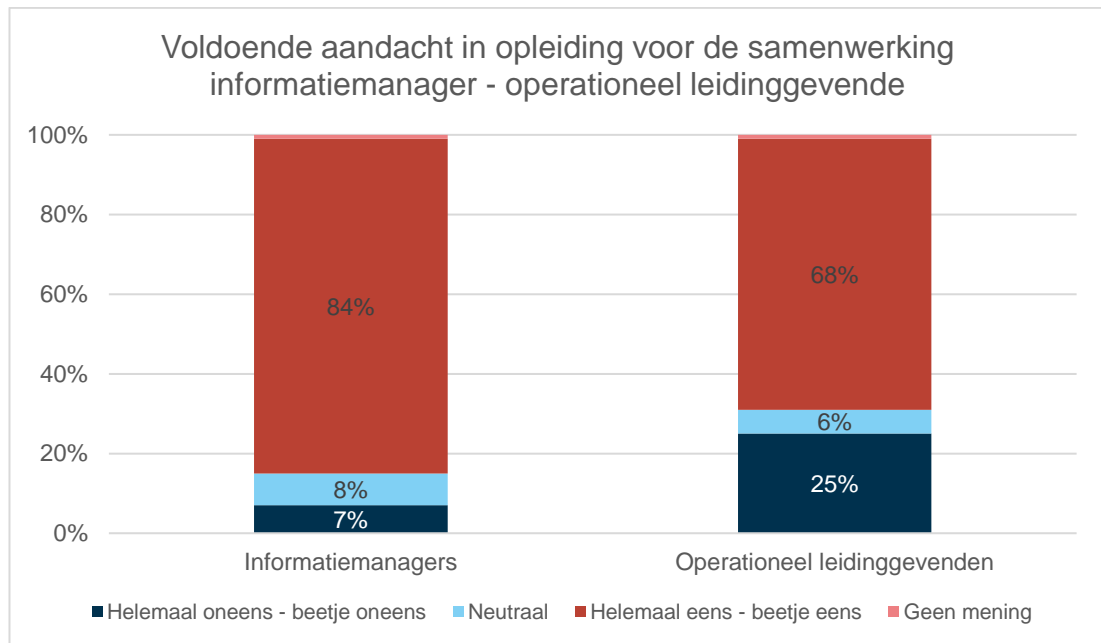
Volgens 70 procent van de operationeel leidinggevenden is het verschil in kwaliteit tussen de huidige informatiemanagers groot. Een aantal operationeel leidinggevenden geeft aan dat hij bij aanvang van een incident kijkt wie de informatiemanager van dienst is. “Als operationeel leider moet je wel even kijken naar wie je hebt als informatiemanager: de ervaring die iemand meebrengt, de persoon, de skills.” Een operationeel leidinggevende ziet een rol voor zichzelf weggelegd om ervoor te zorgen dat een informatiemanager goed kan functioneren. “Er zit namelijk wel veel verschil tussen mensen. Je moet kunnen afstemmen of je als operationeel leider de informatiemanager nog moet helpen om hem of haar optimaal te laten functioneren.”

2.4 Opleiding

Vrijwel alle informatiemanagers (97 procent) zijn daadwerkelijk opgeleid als informatiemanager. De operationeel leidinggevenden zijn ook voor een groot deel (90 procent) opgeleid voor hun functie als operationeel leider of leider CoPI.

Informatiemanagers geven aan dat het goed is dat er – in de door hun gevolgde opleiding – veel aandacht uitgaat naar de rol, positie en belangrijkste taken van een informatiemanager. Ook is er veel aandacht voor de essentie van beeldvorming en informatieduiding. Ten slotte wordt gewaardeerd dat sommige onderdelen van de opleiding samen met de opleiding tot operationeel leider / leider CoPI worden gegeven. Het is goed dat er oefeningen zijn die vooral gericht zijn op het samenspel tussen informatiemanagers en operationeel leidinggevenden. 85 procent van de informatiemanagers vindt dat er in hun opleiding genoeg aandacht is geweest voor de samenwerking met leidinggevenden. Zie figuur 2.4.

Een aantal verbeterpunten wordt genoemd voor de opleiding: er is te veel aandacht voor de theorie en te weinig voor de praktijk; het examen sluit niet goed aan bij de praktijk; er is te weinig aandacht voor de verschillende stijlen van operationeel leidinggevend en het effect daarvan op het werk van een informatiemanager; de rol van de informatiemanager in de koude fase wordt gemist en er mag nog meer aandacht worden besteed aan de samenwerking met leidinggevend.



Figuur 2.4 Aandacht in opleiding voor samenwerking

Operationeel leidinggevend vinden het positief dat er in hun opleiding aandacht is voor de positie van en de samenwerking met een informatiemanager. 68 procent vindt dat er voldoende aandacht wordt besteed aan de samenwerking met informatiemanagers. In een deel van de opleidingen is hier specifiek een opleidingsdag aan gewijd en kan er ook daadwerkelijk geoefend worden met informatiemanagers. Waar dit niet het geval was, werd het niet kunnen oefenen met informatiemanagers gezien als een gemis. Andere verbeterpunten die genoemd worden, zijn: meer aandacht voor wat de meerwaarde is van informatiemanagers, de rolverdeling tussen informatiemanagers en operationeel leidinggevend en het belang van informatiegestuurd werken. Ten slotte kan de aansluiting met de praktijk beter en mag er meer geoefend worden tijdens de opleiding.

3 De meerwaarde van een informatiemanager

In dit hoofdstuk wordt de meerwaarde van een informatiemanager beschreven op basis van de vergaarde data. De ervaren meerwaarde en de benutting van informatiemanagers zijn thema's die achtereenvolgens worden behandeld.

3.1 De meerwaarde

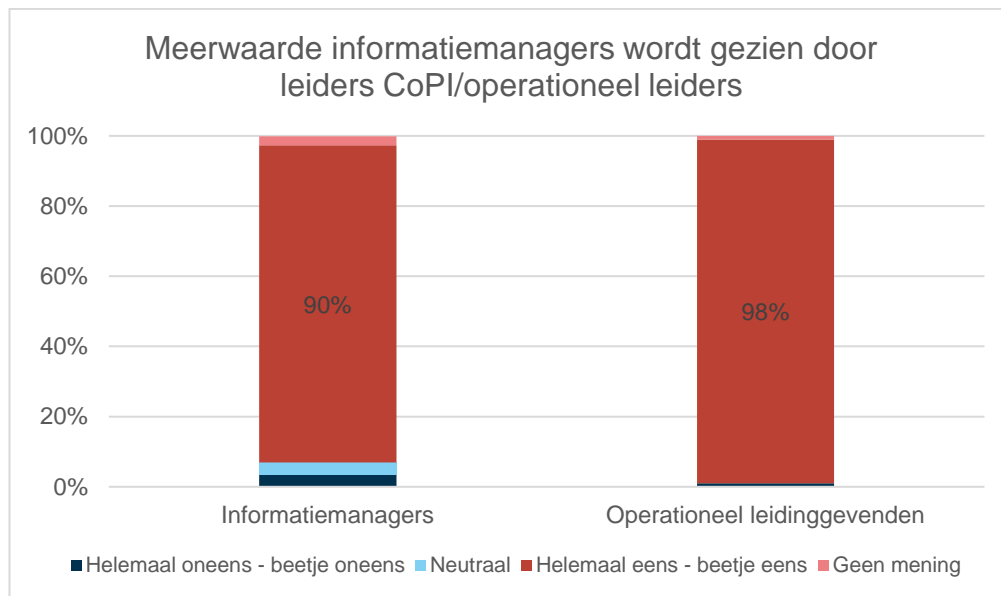
De meerwaarde van een informatiemanager zit in verschillende zaken. Zo wordt in gesprekken met informatiemanagers en operationeel leidinggevenden aangegeven dat een informatiemanager tijdens een overleg scherpte aanbrengt bij onduidelijkheid en dat iedereen na een overleg beter weet welke acties zijn uitgezet voor wie en welk besluit is genomen. Daarnaast heeft een informatiemanager kennis van de onderliggende documentatie die beschikbaar is, zoals bestuurlijke netwerkkaarten en scenariokaarten, en van het netwerk. Verder wordt van een informatiemanager verwacht dat hij of zij continu objectieve, solide en betrouwbare informatie levert en die deelt met crisisteam, wat rust creëert. "Als de informatiemanager zijn werk goed doet, heb je als operationeel leider meer tijd je rol te vervullen", zo geeft een respondent aan. Volgens operationeel leidinggevenden is de informatiemanager een volwaardig partner in het crisisteam. "De operationeel leider kan niet én technisch voorzitten én alles loggen én beeld vormen. De informatiemanager kan het omgevingsbeeld goed schetsen, waardoor ik als operationeel leider veel meer rust heb gekregen en scherp kan zijn op zaken als: wat speelt er, wat moet er besloten worden, hoe gaan we verder."

Praktijkvoorbeeld: grote natuurbrand met vijf ontruimde campings

"Ze dachten eerst dat het bij de ontruiming van de campings in totaal om 800 mensen ging. De informatiemanager stond even te praten bij een camping, waarvan de eigenaar zei: alleen op onze camping staan al 900 mensen. Het bleek om in totaal 3500 mensen op de campings te gaan. Het was een heel grote inzet, die met een CoPI van zes man is gedaan. Er waren korte lijntjes [...] Het actiecentrum communicatie monitorde Tweets om te bekijken of de mensen al terug konden naar de camping, daar hielp de informatiemanager wel erg bij. En dat terwijl het niet eens was gerelateerd aan de internetverbinding, want er was bijna geen internet of telefonie. Zonder de informatiemanager hadden ze zich volledig verzopen in de brand en waren ze het omgevingsbeeld volledig kwijtgeraakt. [...] Het was allemaal chaos. In de CoPI-bak was iedereen heel hard bezig met het managen van wat er op straat gebeurde. [...] De informatiemanager heeft de blik naar buiten en is wat relaxter, dat voegt echt wat toe." (leider CoPI)

3.2 Ervaren meerwaarde

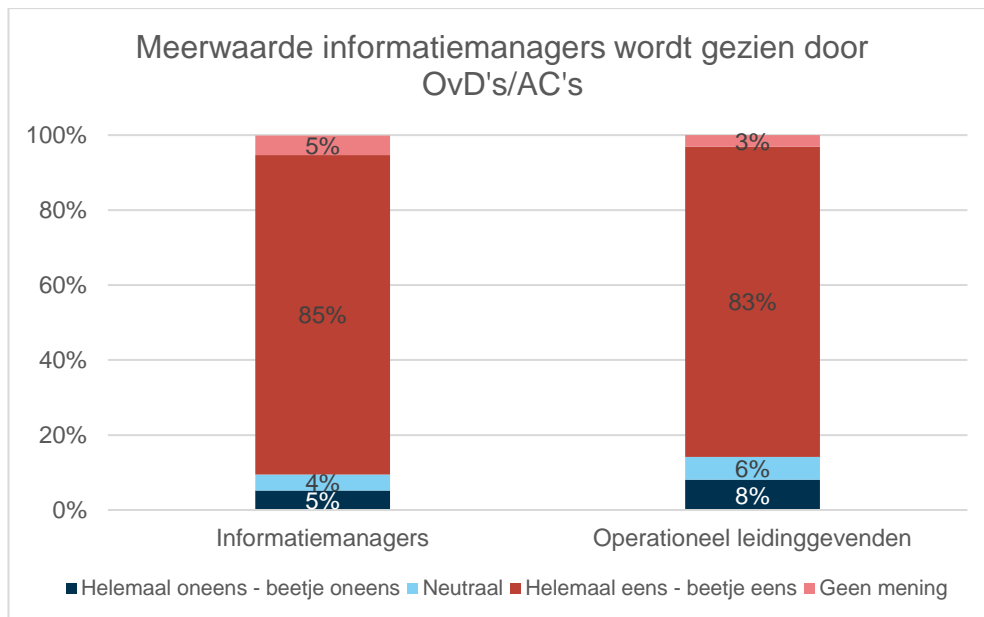
Zowel aan informatiemanagers als aan operationeel leidinggevenden is gevraagd of de meerwaarde van een informatiemanager wordt gezien door operationeel leidinggevenden. Bijna iedereen geeft hier een bevestigend antwoord op, de operationeel leidinggevenden nog iets sterker dan de informatiemanagers (98 procent tegenover 90 procent). Zie figuur 3.1. Ook is gevraagd of de meerwaarde wordt gezien door officieren van dienst (OvD's) en algemeen commandanten (AC's). Deze percentages liggen iets lager, maar zijn nog steeds overtuigend: respectievelijk 83 en 85 procent van de operationeel leidinggevenden en informatiemanagers geeft aan dat de meerwaarde van een informatiemanager wordt gezien door OvD's en AC's. Zie figuur 3.2 op de volgende pagina.



Figuur 3.1 Meerwaarde informatiemanagers gezien door operationeel leidinggevenden

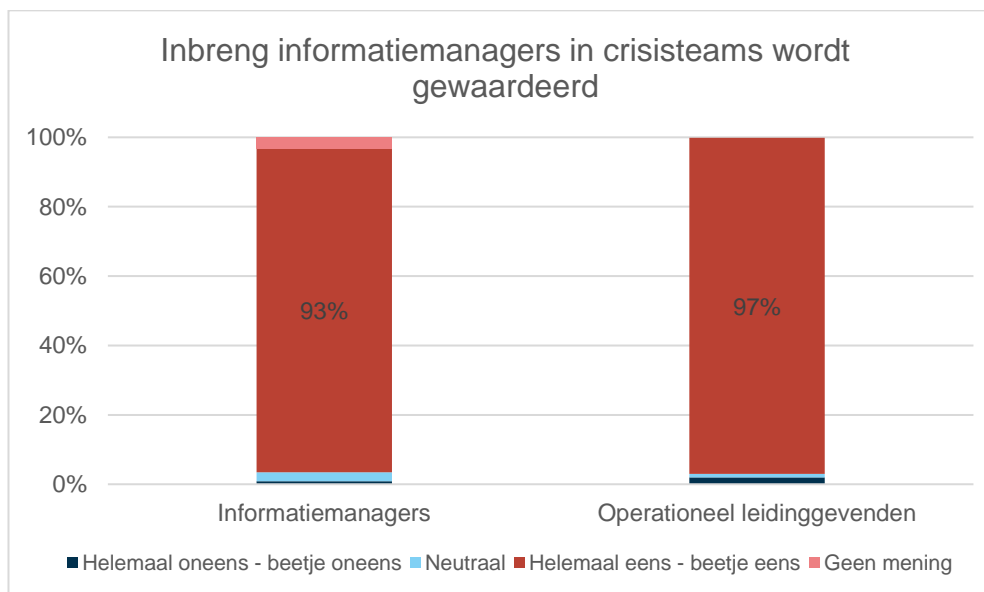
Praktijkvoorbeeld: coronacrisis

“Informatiemanagement is essentieel in de crisisbeheersing. In de coronacrisis zijn erg veel lijnen en informatiestromen. Vanuit het team crisismanagement zijn drie mensen als informatiemanager continu toegevoegd aan het ROT-Corona: wat speelt er in het land? Welke informatiestromen zijn er? Is er een aparte structuur samen met de andere grote steden? Wat spreken we met elkaar af? Hoe geven we informatie weer ten behoeve van het RBT? Het is ongelooflijk lastig om al die informatiestromen op een goede manier bij elkaar te brengen. Er wordt echt een beroep gedaan op het intellect van de informatiemanagers.” (Operationeel leider)

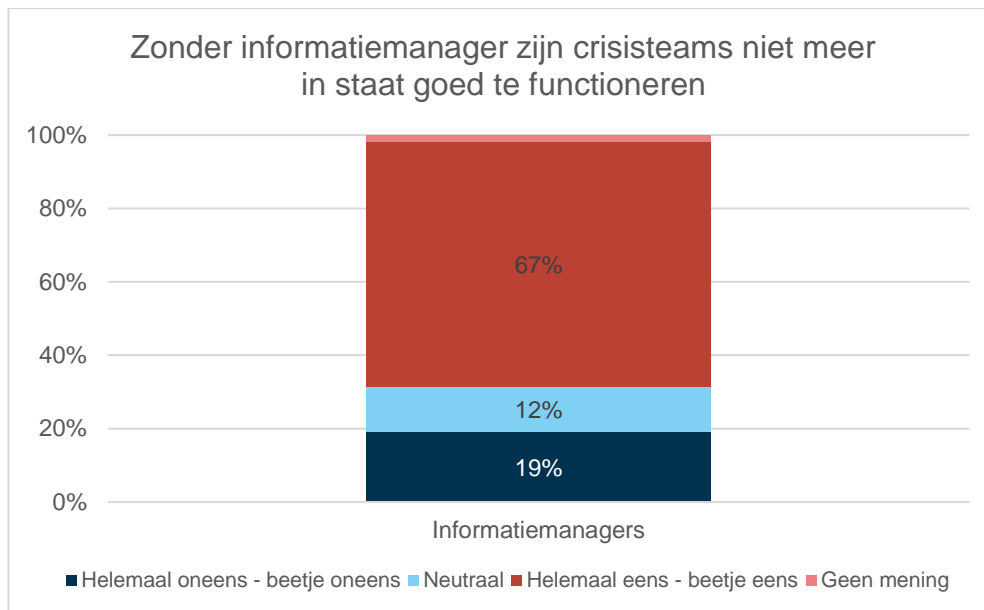


Figuur 3.2 Meerwaarde van informatiemanager gezien door OvD's/AC's

Daarnaast is bijna iedereen, zowel de informatiemanager als de operationeel leidinggevenden, van mening dat de inbreng van informatiemanager in crisisteam wordt gewaardeerd (respectievelijk 93 en 97 procent). Zie figuur 3.3. Twee derde van de informatiemanager (67 procent) is daarnaast van mening dat een crisisteam zonder informatiemanager niet meer in staat is om goed te functioneren. Bijna een vijfde (19 procent) is het daar juist niet mee eens. Zie figuur 3.4 op de volgende pagina.



Figuur 3.3 Waardering van de inbreng door informatiemanager



Figuur 3.4 Functioneren van crisisteams zonder informatiemanagers

Belangrijkste meerwaarde

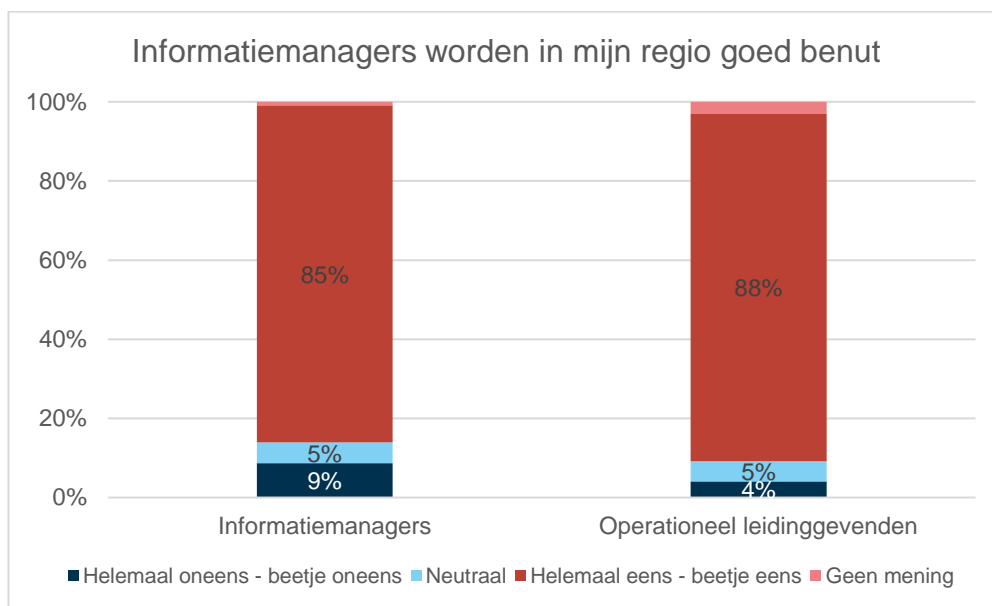
Over de belangrijkste meerwaarde van een informatiemanager zijn informatiemanagers en operationeel leidinggevenden vrij eensgezind. Beide soorten functionarissen geven als belangrijkste meerwaarde aan: het zijn van de rechterhand van dan wel spiegel voor de operationeel leidinggevenden, het bieden van structuur en overzicht, het zorgdragen voor een actueel gedeeld beeld en het ophalen, duiden en delen van informatie. Daarnaast noemen informatiemanagers het onderscheiden van hoofd- en bijzaken en noemen operationeel leidinggevenden het bijhouden van LCMS, besluiten en acties. Ook wordt het belangrijk gevonden dat een informatiemanager analytisch en conceptueel sterk is en complementair is aan de operationeel leider; hij of zij een soort plaatsvervangend operationeel leider, maar wel met echt andere competenties. “De informatiemanager]heeft samen met de leider CoPI de regie over de agenda van het team. Je brengt structuur aan.”

Praktijkvoorbeeld: informatiemanagement bij GRIP-incidenten

“Informatiemanagement is van toegevoegde waarde bij GRIP-incidenten. Zo was ik betrokken bij twee incidenten, een stroomafsluiting op een camping en een brand bij een afvalverwerker, dat allebei geen traditionele incidenten waren. Bij het incident op de camping was er een gat tussen wat er op de camping gebeurde en wat er gebeurde in het gemeentehuis: de informatiemanager kan dat gat dichtten. Er was een nieuwe leider CoPI (eerste inzet), dus dan doe je het samen. Als informatiemanager kon ik de leider CoPI ondersteunen en uitzoeken wat op andere plekken gebeurde. Tijdens de brand bij de afvalverwerker was de brand zelf niet zo spannend: er was al vaker brand geweest. Wel levert het altijd maatschappelijke problemen op. Mijn rol daar was veel meer het bijeen brengen van partijen in de CoPI-bak om zo de maatschappelijke gevolgen zoveel mogelijk te beperken. Er zijn korte lijntjes als het gaat om waar er bijvoorbeeld gemeten moet worden. Als informatiemanager snap je wat erbij komt kijken. Samen met de leider CoPI kan je bepalen welke partijen aan tafel moeten komen en je kan de contacten leggen met betreffende partijen.” (Informatiemanager CoPI)

3.3 Benutting van informatiemanagers

Ook als het gaat om de benutting van informatiemanagers in de eigen veiligheidsregio is men eensgezind: 88 procent van de operationeel leidinggevenden en 85 procent van de informatiemanagers vinden dat informatiemanagers in hun regio goed worden benut. Zie figuur 3.5. Als voornaamste redenen hiervoor worden door beide groepen aangegeven dat informatiemanagers een goede rol en positie innemen, bijvoorbeeld omdat ze worden gezien als sleutelfunctionaris, dat ze een vast onderdeel uitmaken van het proces en een volwaardig gesprekspartner aan tafel zijn. Ook de goede relatie tussen de informatiemanager en operationeel leidinggevenden wordt genoemd: “[De informatiemanager] vormt samen een duo met de leider CoPI. De complexiteit van de vele processen die operationeel, maar ook strategisch lopen, maakt het noodzakelijk dat er een meer-ogen-principe is tijdens de overleggen en daarna om alles te kunnen monitoren. Samen voorkomen dat er zaken gemist worden.” Andere redenen die door beide groepen worden genoemd als reden voor het goed benutten van informatiemanagers, zijn de taken die informatiemanagers hebben: “LCMS vullen, notulen, presentatie beeldmateriaal, kaarten en scenario’s intekenen, dus grafisch beeld maken, ondersteunen van leider CoPI bij doen van SITRAP, contact houden met de CaCo in de meldkamer” en het feit dat ze vakbekwaam zijn (onder meer door de opleiding en door oefenen).



Figuur 3.5 Benutten van informatiemanagers

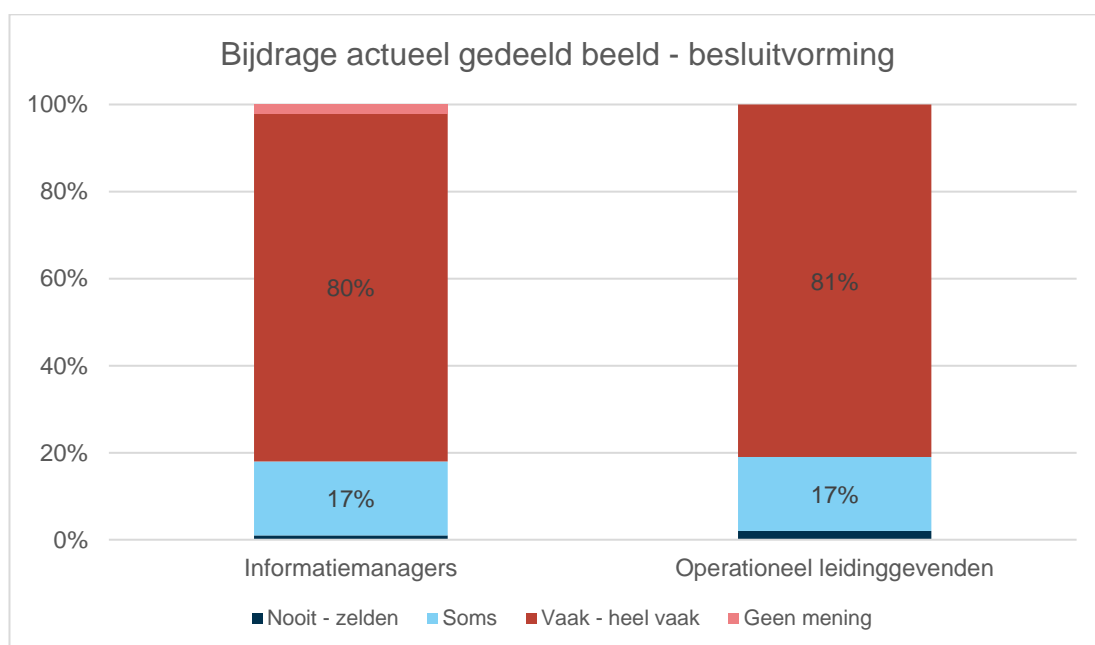
Specifiek door operationeel leidinggevenden worden nog de nadrukkelijke werkafspraken die gemaakt zijn en de competenties van informatiemanagers genoemd. Informatiemanagers daarentegen noemen het proactief zijn, er op tijd bij geroepen worden, de inzet bij niet-GRIP-incidenten en optreden tijdens de voorbereiding op incidenten. “We hebben vaak een belangrijke rol in de ontwikkeling van scenario’s. Bij creepingcrises (corona, oud en nieuw) zijn we ook vaak actief in scenarioteams en dergelijke”; “De informatiemanager wordt steeds eerder betrokken bij incidenten ook op het moment dat het nog niet spannend is. Denk hierbij een vogelgriep of droogte. De informatiemanager kan dan proactief informatie verzamelen.”

4 Informatiemanagement

Dit hoofdstuk gaat in op de resultaten betreffende het proces van informatiemanagement. Als eerste wordt de bijdrage van informatiemanagement aan het vormen van een actueel gedeeld beeld besproken. Vervolgens komen de resultaten met betrekking tot LCMS aan bod, en ten slotte de knelpunten en ontwikkelingsmogelijkheden.

4.1 Bijdrage aan een actueel gedeeld beeld

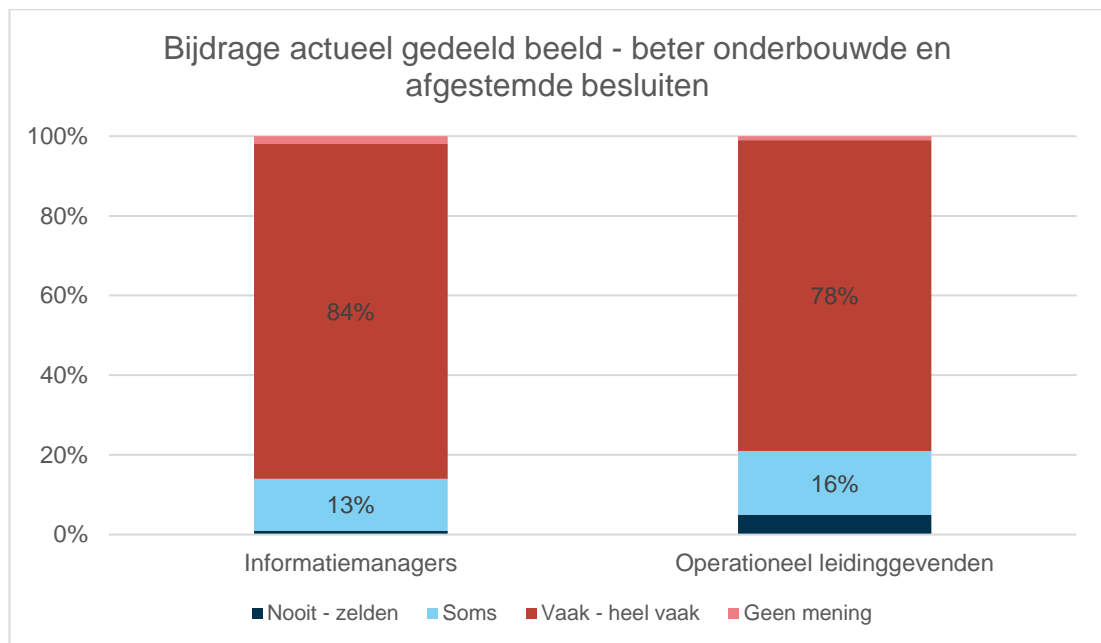
Het werken met een actueel gedeeld beeld draagt volgens zowel de informatiemanagers als de operationeel leidinggevenden bij aan een versnelling van de beeldvorming: 96 procent van de informatiemanagers en 98 procent van de operationeel leidinggevenden geeft aan dat dit vaak tot heel vaak het geval is. Ook draagt het werken met een actueel gedeeld beeld volgens 86 procent van de informatiemanagers en 84 procent van de operationeel leidinggevenden vaak tot heel vaak bij aan een versnelling van de oordeelsvorming. Wat betreft de besluitvorming liggen de percentages net wat lager: 80 procent van de informatiemanagers en 81 procent van de operationeel leidinggevenden is van mening dat een actueel gedeeld beeld vaak tot heel vaak bijdraagt aan een versnelling van de besluitvorming. Zie figuur 4.1.



Figuur 4.1 Bijdrage actueel gedeeld beeld aan een versnelling van de besluitvorming

Ook zorgt een actueel gedeeld beeld volgens 92 procent van de informatiemanagers en 93 procent van de operationeel leidinggevenden vaak tot heel vaak voor een verrijking van het beeld. 77 procent van de informatiemanagers en 75 procent van de operationeel leidinggevenden is van mening dat het leidt tot het sneller aan het licht brengen van discrepanties, tegenstrijdigheden, ambiguïteiten en onzekerheden.

Ten slotte zorgt het werken met een actueel gedeeld beeld volgens de informatiemanagers en operationeel leidinggevenden voor het beter kunnen anticiperen op het verloop van een incident (84 procent van de informatiemanagers en operationeel leidinggevenden), ondersteunt het beter onderbouwde en afgestemde besluiten (84 procent van de informatiemanagers en 78 procent van de operationeel leidinggevenden, zie figuur 4.2) en zorgt het voor een betere basis voor de crisiscommunicatie (76 procent van de informatiemanagers en 88 procent van de operationeel leidinggevenden).



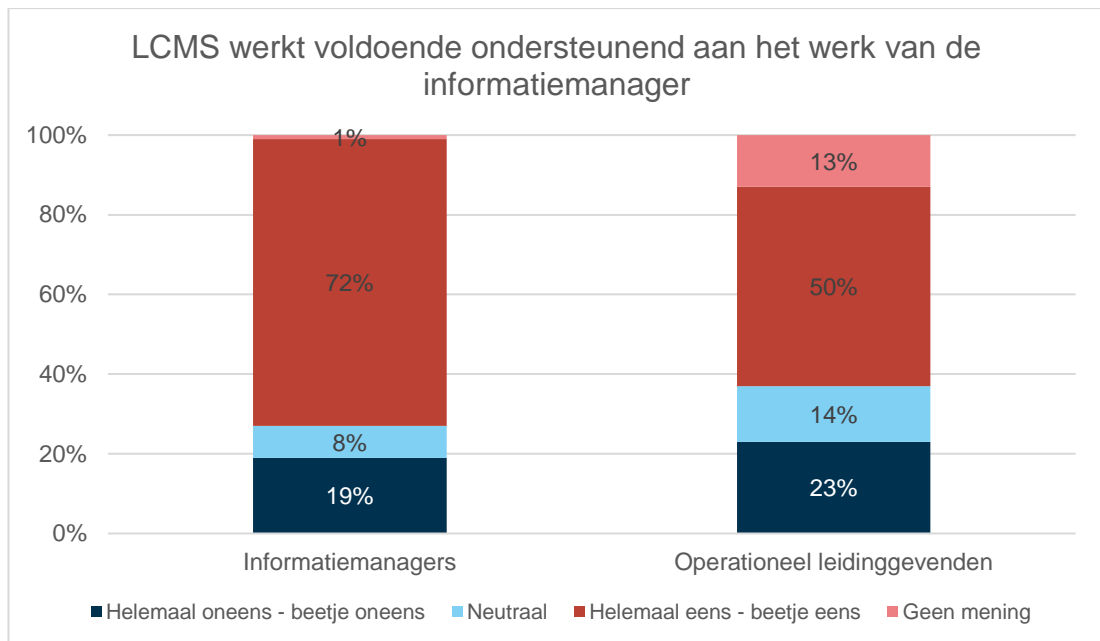
Figuur 4.2 Bijdrage actueel gedeeld beeld aan beter onderbouwde en afgestemde besluiten

4.2 LCMS

Het Landelijk Crisismanagement Systeem (LCMS) wordt gebruikt om een actueel en gedeeld beeld te onderhouden ter ondersteuning van de netcentrische werkwijze.

Ondersteuning door LCMS

Bijna driekwart van de informatiemanagers (74 procent) is van mening dat LCMS voldoende ondersteuning biedt aan het werk van de informatiemanager. Van de leidinggevenden deelt 50 procent deze mening. Zie figuur 4.3 op de volgende pagina. Een informatiemanager merkt op dat LCMS als instrument om snel informatie met de betrokken partijen uit te wisselen en acties en besluiten in op te nemen prima werkt. “Wel zijn er tegenwoordig mooiere oplossingen werkbaar en kan het er gelijker uitzien dan LCMS.”

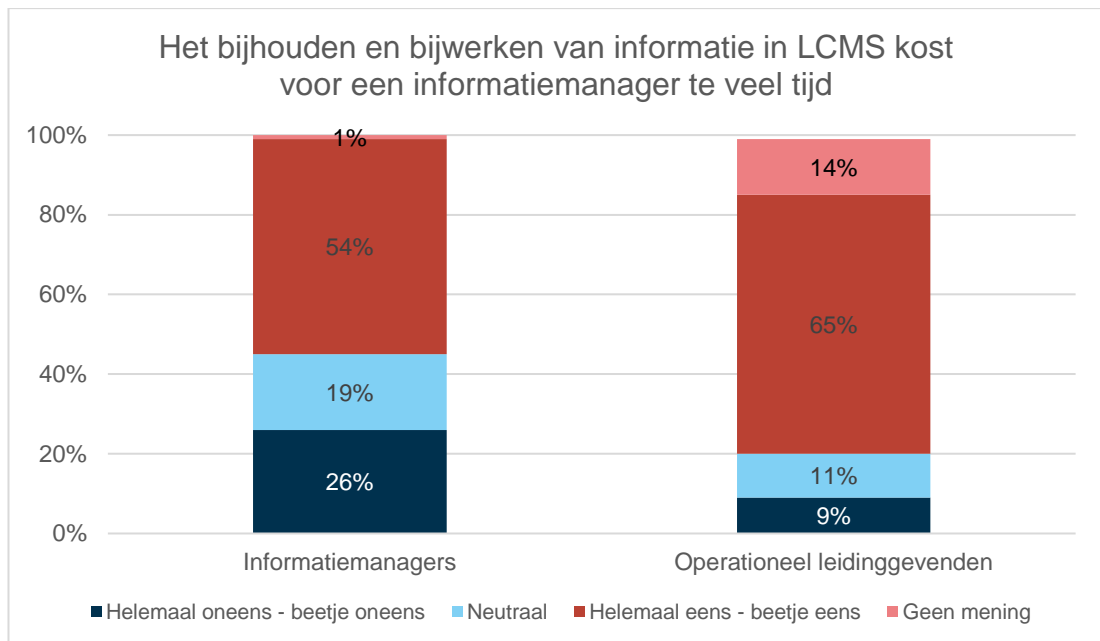


Figuur 4.3 Ondersteuning van de informatiemanager door LCMS

Een leider CoPI ziet LCMS als een grote stap, maar is van mening dat nog niet alles uit het systeem wordt gehaald: “LCMS is op dit moment een systeem van informatiemanagers die met elkaar praten. Het is niet het informatiesysteem van een crisis of incident; dat is het wel, maar alleen de informatiemanagers zitten erin. Toen ik leider CoPI werd, werd ik vreemd aangekeken dat ik een LCMS-account wilde om mee te lezen. Als het een systeem zou zijn dat je op smartphone of tablet goed zou kunnen lezen, dan zou het nog veel meer van toegevoegde waarde kunnen zijn voor alle functionarissen in de crisisorganisatie. In het veld wordt LCMS alleen maar door de informatiemanager gevuld en de rest kijkt er nauwelijks in. In de actiecentra kijken ze erin als ze tijd over hebben, behalve als het heel spannend wordt. Het zou mooi als het meer een systeem wordt van alle crisisfunctionarissen. Er moet dan wel onderscheid gemaakt worden dat de informatiemanagers van het vullen zijn, niet dat iedereen kan corrigeren.”

De werking van LCMS

Met de stelling dat het bijhouden en bijwerken van informatie in LCMS een informatiemanager te veel tijd kost, is 54 procent van de informatiemanagers en 65 procent van de operationeel leidinggevenden het eens. Zie figuur 4.4 op de volgende pagina.



Figuur 4.4 Bijhouden en bijwerken van LCMS kost te veel tijd

4.3 Knelpunten

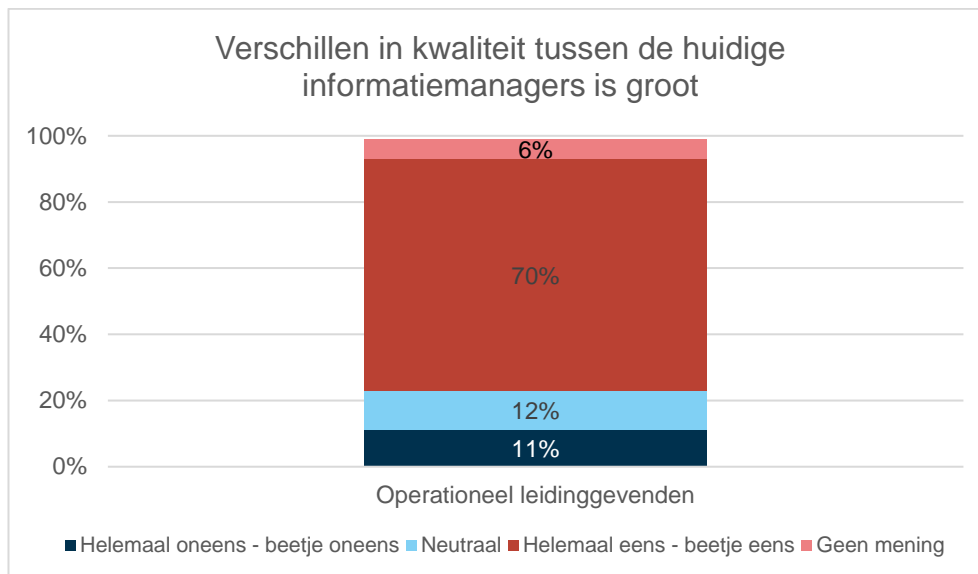
Informatiemangers en operationeel leidinggevenden lopen tegen allerlei knelpunten aan op het gebied van informatiemanagement. Deze knelpunten zijn in te delen in de categorieën samenwerking, techniek en praktijk.

Samenwerking

Op het gebied van samenwerking wordt door zowel de informatiemangers als operationeel leidinggevenden aangegeven dat er (soms) te weinig bekendheid is over de rol van informatiemangers onder de leden van de crisisteam. Nog niet iedereen maakt voldoende gebruik van de informatiemanager, waardoor deze niet altijd in positie is. Een operationeel leidinggevende geeft het volgende aan: “Ik vraag mij af of bij andere leden in het CoPI of ROT, oftewel de Ovd’s en de AC’s, de rol en meerwaarde van informatiemangers voor het team voldoende duidelijk is. Zouden we het nog beter kunnen gebruiken en benutten met elkaar?” Daarnaast wordt door informatiemangers aangegeven dat er nog niet altijd goed gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden van een informatiemanager en dat informatiemangers soms nog te veel als notulist worden ingezet.

Door een aantal informatiemangers wordt als knelpunt genoemd dat het afhankelijk is van de operationeel leidinggevende welke rol je als informatiemanager krijgt. “Onze kennis en vaardigheden worden nog te weinig gebruikt, dit is echter afhankelijk van de leider CoPI. Nieuw opgeleide leiders CoPI maken dankbaar gebruik van de IM”. Door enkele operationeel leidinggevenden wordt dit ook opgemerkt: “De verschillende leiders CoPI maken op verschillende manieren gebruik van de informatiemangers. Zo weten de informatiemangers ook onvoldoende (gezien het beperkte aantal incidenten en ervaring opbouw) wat de behoefte is van de verschillende leiders CoPI en hoe ze ingezet kunnen worden”.

70 procent van de operationeel leidinggevenden geeft aan dat het verschil in kwaliteit tussen de huidige informatiemanagers groot is. Zie figuur 4.5. Volgens de operationeel leidinggevenden komt dit verschil in kwaliteit met name door het kennisniveau over bijvoorbeeld incidentbestrijding en planvorming en door de hoeveelheid praktijkervaring.



Figuur 4.5 Kwaliteitsverschillen tussen informatiemanagers

Ten slotte wordt als knelpunt genoemd dat er te weinig informatie wordt gedeeld. “Niet alle informatie wordt gedeeld door kolommen. Men ziet niet in dat informatie voor een ander van belang kan zijn”. Ook delen andere partners soms te weinig informatie. Door informatiemanagers wordt daarnaast aangegeven dat LCMS vaak niet door alle kolommen wordt ingevuld, waardoor de informatiemanager zelf achter de benodigde informatie aan moet.

Techniek

LCMS wordt veelvuldig genoemd als knelpunt op het gebied van informatiemanagement. Zo wordt benoemd dat het lastig is dat LCMS alleen een hier en nu kent. “Het verloop van een incident (historie) is moeilijk uit het systeem te halen (kan alleen via het log). Zeker bij aflossing is dit een groot gemis! Er gaat info verloren”. Daarnaast worden er knelpunten ervaren bij het ‘vullen’ van LCMS. Met name tekstverwerking, het delen van beelden en het delen van andere media gaat lastig. Ten slotte wordt genoemd dat LCMS niet gemaakt is voor langere crises en dat het lastig is dat (nog) niet alle partijen waarmee samengewerkt wordt toegang hebben tot LCMS.

Praktijk

Door zowel operationeel leidinggevenden als informatiemanagers wordt benoemd dat een informatiemanager tijdens een incident (te) veel taken heeft. “De informatiemanager heeft een zeer belangrijke rol waarbij hij/zij inmiddels een veelheid aan activiteiten moet ontplooiën. Het is de vraag of dit allemaal door één persoon is uit te voeren.” Een informatiemanager merkt op dat het verwerken van informatie tijd kost en dat dit soms ten koste gaat van het ophalen en verwerken van nieuwe informatie. Ook wordt genoemd dat er te weinig tijd is om data te analyseren en door te vertalen naar mogelijke effecten. Het is soms lastig voor informatiemanagers om te bepalen wat bij hun rol hoort. “Voor je het weet ren je alle actiecentra af en ben je als informatiemanager alle zaken van anderen aan het regelen. Ben je de bron van informatie of informatiemakelaar? Wat doe je met informatie van buitenaf?”

Informatie kan via andere kanalen tot je komen. De koppeling tussen de koude en warme fase is ook lastig bij informatiemanagement. De klassieke inrichting is gericht op crisisbeheersing, maar de praktijk laat zien dat er ook al veel informatie rondgaat in de koude fase. Wie is daar van?"

Als laatste wordt de factor tijd genoemd als knelpunt op het gebied van informatiemanagement. Bij de meesten zit dit in de aanrijtijd: "Dit kan bij ons oplopen tot 45 minuten en dat wil je als informatiemanager niet. Je wilt eigenlijk vanaf de pieper al op zoek naar relevante informatie, netwerkkaarten etc." In sommige regio's is dit geen probleem, omdat een 'schaduw'-informatiemanager vanuit huis of de calamiteitencoördinator al start met de eerste beeldvorming.

4.4 Ontwikkelingsmogelijkheden

Volgens informatiemanagers en operationeel leidinggevenden zijn er op het gebied van informatiemanagement ontwikkelingsmogelijkheden voor de positie en rol van de informatiemanagers, de beschikbaarheid van informatie en de techniek waarmee wordt gewerkt.

Positie en rol van informatiemanagers

Volgens een aantal respondenten moet het vak van informatiemanager in de toekomst meer gezien worden als een professie, "Er zullen meer vakmensen bij moeten komen". Het professionaliseren van informatiemanagers houdt volgens diverse leidinggevenden in dat er bijvoorbeeld een goede selectie plaatsvindt van wie geschikt is als informatiemanager en een intensiever trainingsprogramma. Ook wordt de suggestie gedaan om te werken met een landelijke expertpool met goed getrainde en geoefende informatiemanagers die waar dan ook ingezet kunnen worden. Dit zorgt voor meer ervaring onder informatiemanagers. Naast een rol in de warme organisatie zouden informatiemanagers volgens de respondenten ook een rol moeten vervullen in de koude en/of lauwe organisatie, zoals in een VIC of Operationeel Centrum. Tijdens een crisis kan zo'n informatiemanager dan verder waar hij/zij in de koude en lauwe al mee bezig was. Daarnaast zorgt een dergelijke rol er ook voor dat er in het dagelijkse werk al ervaring wordt opgedaan met een aantal taken die een informatiemanager in de warme fase ook heeft. In een aantal veiligheidsregio's gebeurt dit overigens al.

Ten slotte wordt benoemd dat in een aantal veiligheidsregio's meer ondersteuning voor de informatiemanagers gewenst is. Een aantal suggesties voor de invulling hiervan zijn: "de plotter beter benutten en daarmee de informatiemanager meer vrijspelen voor deelname aan het overleg", "een tweede informatiemanager aanstellen die ondersteunend is" en "een samenwerking met een backoffice voor bijvoorbeeld de analyse van sociale media en het beschikbaar krijgen van beelden uit sociale media. De informatiemanager heeft daar nu geen tijd voor. Momenteel doet communicatie dat (deels) bij ons, maar dat kan geoptimaliseerd worden".

Beschikbaarheid van informatie

Zowel een deel van de operationeel leidinggevenden als de informatiemanagers zijn van mening dat de informatieorganisatie van veiligheidsregio's de slag moeten maken naar 'real time-intelligence', zoals de politie dat al kent. Een respondent geeft het volgende aan: "Bij de

start van een incident zou er al basisinformatie met één druk op de knop beschikbaar moeten zijn. Bijvoorbeeld planvorming met betrekking tot het type incident, karakteristieken van de locatie en vergelijkbare incidenten uit het verleden." Intelligence houdt volgens een andere respondent ook in dat het mogelijk moet zijn een voorspellend beeld te geven op basis van de verschillende informatiebronnen ("Als het scenario zo en zo gaat, kunnen we dit en dit verwachten"). Door continu te monitoren kan de informatiepositie worden verbeterd en kan een crisisteam meer aan de voorkant van een incident komen en hierdoor sneller overgaan tot actie.

Techniek

Op het gebied van techniek geven informatiemanagers en operationeel leidinggevenden aan dat het voor het actueel gedeeld beeld wenselijk is dat er beter gebruikgemaakt kan worden van digitale beeldvorming en data. Bij digitale beeldvorming kan gedacht worden aan beelden gemaakt vanaf de grond of door een drone van de plaats incident. Bij data wordt door een van de respondenten genoemd: "Het meer ontsluiten van bestaande databases met info van ketenpartners zoals gemeenten."

Daarnaast wordt door een aantal respondenten de coronacrisis aangehaald. Deze crisis heeft de ontwikkeling van een informatieknooppunt waar mensen werken om beelden te maken en vragen af te handelen enorm versneld. Daarbij wordt soms gebruikgemaakt van andere tools dan LCMS. Een respondent vertelt: "Voor het visualiseren van informatie (trends, grafieken) is LCMS minder geschikt. In de coronacrisis is een coronamonitor ontwikkeld in Excel en er wordt nu gekeken of dat in een andere tool gedaan kan worden. In LCMS worden alleen screenshots opgenomen. Het flexibel delen van informatie zou ook veel makkelijker moeten kunnen dan nu." Volgens een andere respondent "zou het mooi zijn als je in de toekomst LCMS vooral kunt gebruiken als het systeem waarin de informatiemanager werkt en informatie uitwisselt, maar dat daarnaast (zeker bij een langdurige crisis) informatie in een dashboard kan worden getoond om bijvoorbeeld cijfers met elkaar te kunnen vergelijken en trendanalyses te kunnen tonen."

5 Conclusie en aanbevelingen

Met dit onderzoek wordt inzicht gegeven in de manier waarop informatiemangers en operationeel leidinggevenden informatiemanagement in de crisisbeheersing ervaren. Hiervoor is eerst de context geschetst van informatiemanagement en crisisbesluitvorming. Vervolgens is ingegaan op de functie van informatiemanager, de meerwaarde van een dergelijke functionaris en op informatiemanagement als proces. Hieronder worden eerst een aantal overkoepelende observaties gepresenteerd over de ontwikkeling van de functie van informatiemanager. Vervolgens worden de belangrijkste conclusies op de deelvragen en een algemene conclusie weergegeven. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met enkele aanbevelingen.

5.1 Overkoepelende observaties

Op basis van dit onderzoek kunnen een aantal overkoepelende observaties geformuleerd worden over de ontwikkeling van de functie van informatiemanager.

1. **Volwaardige en uitdagende professie.** We constateren in dit onderzoek dat de functie van informatiemanager zich heeft ontwikkeld tot een volwaardige functie in de crisisbeheersing. Informatiemanagement is en wordt gezien als een volwaardige professie: een vak. Uitoefening van dat vak als informatiemanager is niet eenvoudig en vraagt veel: het snel onderscheiden van hoofd- en bijzaken, de juiste vragen stellen, grote hoeveelheden informatie verwerken – en dat onder druk, tijdens dynamische incidenten en crises. Ook zijn de situaties waarin informatiemangers optreden uitdagend: van flitsrampen tot meer langdurige crises als corona. De vraag is of hier differentiatie in aangebracht moet worden: informatiemangers die zich richten op flitsrampen, functionarissen die ingezet worden tijdens sluimerende crises en informatiemangers die beide doen. Hier ligt wat ons betreft voor veiligheidsregio's en de Academie voor Crisisbeheersing ook een opleidings- en ontwikkelingstaak.
- > **Verbreding professie.** Naast de professionalisering van de informatiemanager zien we een verbreding van de functie: er komen taken en uitdagingen bij. Voorbeelden hiervan zijn informatiemangers die bijdragen aan scenariodenken en aan permanente monitoring van risico's en/of informatiemangers die ruimere opdrachten oppakken, bijvoorbeeld op het gebied van planning, capaciteit en middelen (resource management). Een belangrijke uitdaging vormt datamanagement: het omgaan en verwerken van grote hoeveelheden gegevens. Al deze genoemde zaken onderstrepen volgens ons dat dit vak onderhoud en ontwikkeling vraagt en zelfs selectie aan de poort. De zich verbredende professie biedt kansen en risico's: kansen op groei, verdieping en specialisatie, maar het risico op het toebedeeld krijgen van te veel taken, waardoor de essentie van het werk van de informatiemanager onder druk komt te staan. Niet al deze taken kunnen door één persoon worden uitgevoerd. Bovendien zijn scenariodenken en resource management op zichzelf staande professies; het is in onze optiek niet reëel deze taken bij informatiemangers te beleggen.

2. **Professionele tandem.** Respondenten in dit onderzoek zien informatiemanagers en operationeel leidinggevenden als een tandem. Dat onderschrijven wij. De onderlinge samenwerking en relatie tussen beide professionals is cruciaal. De professionalisering van de informatiemanager heeft ook gevolgen voor de taakuitoefening van operationeel leidinggevenden. Een goed ingericht informatie- en beeldvormingsproces impliceert dat er ruimte vrijkomt voor oordeels- en besluitvorming. Waar dit op papier simpel lijkt, is de uitvoering weerbarstig, gelet op de human factors, groepsdynamica en belangen die meespelen. Die verschuiving vraagt een dialoog over en reflectie op het professioneel handelen tussen informatiemanagers en operationeel leidinggevenden, aandacht voor die verschuiving in de opleiding voor operationeel leiders, maar ook nader onderzoek naar de taakuitoefening van operationeel leiders zoals onlangs heeft plaatsgevonden in de kennismobilisatie over operationeel leiders in de coronacrisis.

5.2 Informatiemanagement en crisisbesluitvorming

- > Voor effectieve crisisbeheersing is informatiemanagement van groot belang. Kwalitatief goede informatie geeft crisisfunctionarissen zicht op de gevaarsetting, op de effecten en op de ontwikkeling van crises. Op basis van dat operationele beeld kunnen crisisteams een inschatting maken van de situatie, relevante partijen bij de respons betrekken en bepalen welke maatregelen genomen moeten worden.
- > Gezamenlijke beeldvorming kan in de praktijk lastig zijn. Dit kan te maken hebben met onder andere de complexiteit van het probleem, het ontbreken van informatie, crisispartners die verschillende percepties en opvattingen hebben over de situatie en beheersmaatregelen, en informatie die dubbelzinnig en moeilijk te doorgronden is. Informatiemanagers en operationeel leiders zullen zicht moeten hebben op factoren die besluitvorming beïnvloeden, zodat zij daar in hun optreden op kunnen anticiperen.
- > Een aantal factoren kunnen helpen om tot een actueel gedeeld beeld te komen: kwaliteit van informatie, toegang tot informatie, goede informatiesystemen en voldoende en adequate analysecapaciteit.

5.3 De functie van een informatiemanager

- > Er bestaat consensus over de belangrijkste taken van een informatiemanager. Deze belangrijkste taken zijn: het opstellen van een actueel gedeeld beeld, het presenteren van het situatiebeeld, afstemmen met de operationeel leidinggevende, het ophalen en structureren van informatie.
- > Volgens informatiemanagers en operationeel leidinggevenden heeft een informatiemanager tijdens een langdurige crisis andere taakaccenten dan tijdens een flitscrisis. Dit komt bijvoorbeeld omdat bij een langdurige crisis met meer partijen moet worden samengewerkt en er een grotere behoefte is aan data en scenario's. Ook wordt de bestuurlijke component belangrijker, wat ook voor andere taken zorgt. De rol van informatiemanager verschuift meer naar adviseur, secretaris en/of collectief geheugen.

- > Zowel informatiemanagers als operationeel leidinggevend zijn van mening dat voor informatiemanagers een belangrijke rol is weggelegd in permanente risicomonitoring. Op dit moment heeft iets minder dan de helft van de ondervraagde informatiemanagers al een rol in de preparatie van verwachte opschaling, in het Veiligheidsinformatiecentrum of tijdens evenementen. Tevens wordt steeds vaker naar informatiemanagers gekeken voor werkzaamheden als scenario-ontwikkeling en het verzamelen en duiden van data.
- > Informatiemanagers en operationeel leidinggevend werken intensief samen in een crisisteam. Zowel informatiemanagers als operationeel leidinggevend zijn tevreden over deze samenwerking. Wel is opvallend dat bijna driekwart van de operationeel leidinggevend aangeeft dat het verschil in kwaliteit tussen de huidige informatiemanagers groot is. Dit heeft volgens hen grotendeels te maken met ervaring, maar ook met competenties.
- > Vrijwel alle informatiemanagers zijn daadwerkelijk opgeleid als informatiemanager. In de door hun gevolgde opleiding is veel aandacht uitgegaan naar de rol, positie en belangrijkste taken van een informatiemanager. Ook is er aandacht besteed aan de samenwerking met operationeel leidinggevend door middel van oefeningen, maar dit zou volgens informatiemanagers en operationeel leidinggevend nog meer mogen. Andere genoemde verbeterpunten zijn: meer aandacht voor de praktijk, de verschillende stijlen van operationeel leidinggevend en het effect daarvan op het werk van een informatiemanager en de rol van de informatiemanager in de koude fase.

5.4 De meerwaarde van een informatiemanager

- > Zowel informatiemanagers als operationeel leidinggevend hebben de indruk dat de meerwaarde van een informatiemanager wordt gezien door operationeel leidinggevend, algemeen commandanten en officieren van dienst. Ook is de ervaring van beide groepen dat de inbreng van een informatiemanager wordt gewaardeerd.
- > De belangrijkste meerwaarde van een informatiemanager zit volgens informatiemanagers en operationeel leidinggevend in:
 - het zijn van de rechterhand van de leider CoPI / operationeel leider (en daarmee rust creëren voor de leidinggevende)
 - het bieden van structuur en overzicht (en scherpte aanbrengen bij onduidelijkheid)
 - het zorgdragen voor een actueel gedeeld beeld
 - het ophalen, duiden en delen van informatie.
 Volgens specifiek informatiemanagers zit de belangrijkste meerwaarde ook in het onderscheiden van hoofd- en bijzaken en volgens operationeel leidinggevend in het bijhouden van LCMS, besluiten en acties.
- > Het overgrote deel van de informatiemanagers en operationeel leidinggevend vindt dat informatiemanagers goed worden benut in de eigen veiligheidsregio, met name vanwege de goede rol en positie die ze innemen. Ook de goede relatie tussen informatiemanager en leider CoPI / operationeel leider, de taken die ze uitvoeren en het feit dat informatiemanagers vakbekwaam zijn, worden genoemd als redenen.

5.5 Informatiemanagement

- > De meerwaarde van informatiemanagement wordt breed ervaren. Zo draagt het werken met een actueel gedeeld beeld volgens de respondenten bij aan een versnelling van de beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming. Ook zorgt het actuele gedeelde beeld ervoor dat leidinggevendenden beter kunnen anticiperen op het verloop van een incident en draagt het bij aan beter onderbouwde en afgestemde besluiten.
- > Bijna driekwart van de informatiemanagers en de helft van de operationeel leidinggevendenden is van mening dat LCMS het werk van de informatiemanager voldoende ondersteunt. Wel wordt opgemerkt dat nog niet alles uit het systeem wordt gehaald. Er worden bijvoorbeeld knelpunten ervaren bij het 'vullen' van LCMS. Met name tekstverwerking, het delen van beelden en het delen van andere media gaat lastig.
- > Op het gebied van samenwerking worden diverse knelpunten genoemd. Er is soms te weinig bekend over de rol van informatiemanagers bij leden van de crisisteams, waardoor de informatiemanager zijn taken niet altijd goed kan uitvoeren. Ook wordt genoemd dat er te weinig informatie wordt gedeeld door kolommen en andere partners. Ten slotte wordt door operationeel leidinggevendenden aangegeven dat het verschil in kwaliteit tussen de huidige informatiemanagers groot is.
- > Volgens de respondenten zijn er ontwikkelingsmogelijkheden voor de positie en rol van informatiemanagers, de beschikbaarheid van informatie en de techniek waarmee wordt gewerkt:
 - Het vak van informatiemanager moet in de toekomst meer gezien worden als professie en niet als een nevenfunctie. Naast een rol in de warme organisatie, zouden informatiemanagers ook een rol moeten gaan vervullen in de koude en lauwe organisatie. Meer ondersteuning voor informatiemanagers is over het algemeen gewenst.
 - De informatieorganisatie van veiligheidsregio's zou de slag moeten gaan maken naar real time-intelligence.
 - Op het gebied van techniek is het wenselijk dat er beter gebruik kan worden gemaakt van digitale beeldvorming en data.

5.6 Aanbevelingen

Het bovenstaande in ogenschouw genomen, kan geconcludeerd worden dat de ervaringen van informatiemanagers en operationeel leidinggevendenden met informatiemanagement overwegend positief zijn. De meerwaarde van informatiemanagement en de meerwaarde van de aanwezigheid van informatiemanagers in crisisteams wordt breed erkend. Toch zijn er op verschillende punten nog verbeteringen mogelijk.

1. Investeer als veiligheidsregio in kwalitatief hoogwaardige informatiemanagers. Daarbij horen selectie aan de poort, vakbekwaam worden en vakbekwaam blijven. Voer als regio ook het gesprek over de taakbelasting van informatiemanagers: hoe zorg je er als regio voor dat informatiemanagers voldoende tijd en ruimte hebben om hun kerntaken te kunnen vervullen?

2. Investeer als veiligheidsregio in de samenwerking tussen informatiemanagers en operationeel leiders. Dit kan door gezamenlijke oefeningen, onderlinge coaching en reflectie op het professioneel handelen.
3. Ontwikkel als IFV – samen met het veld – aanvullende opleidingsmodules voor informatiemanagers, bijvoorbeeld informatiemanagement bij evenementen en risicomonitoring in een veiligheidsinformatiecentrum. Tevens adviseren we een aparte opleidingsmodule gericht op scenariodenken te ontwikkelen voor leden van operationele en tactische crisisteams.
4. Werk als veiligheidsregio's en als IFV aan een verdere professionalisering van informatiemanagement op drie niveaus:
 - positie: de positie van het beroep versterken en bijzondere deskundigheid inzichtelijk maken
 - kennis en vaardigheden: het ontwikkelen van kennis en leren van nieuwe methoden, waarmee deskundigheid wordt versterkt
 - houding en vaardigheden: het vermogen om samen te werken met operationeel leiders en andere teamleden en met behoud van professionele autonomie informatie en besluitvormingsprocessen te ondersteunen.
5. Versterk de datamanagementcapaciteit en werk aan een betere integratie van de ondersteuning van datamanagement en informatiemanagement. Er zou meer met real time-intelligence gewerkt kunnen worden en beter gebruik van digitale beeldvorming en data kunnen worden gemaakt. De informatiepositie kan namelijk worden verbeterd door continue monitoring, wat ook bij de start van een incident gunstig is.

Literatuur

Adviescommissie Coördinatie ICT Rampenbestrijding (2005). *“De Vrijblijvendheid Voorbij.” Op naar een effectieve multidisciplinaire informatievoorziening bij grootschalig gezamenlijk optreden in onze gedecentraliseerde eenheidsstaat.* Den Haag: Edauw & Johannissen.

Ansell, C., Boin, A. & Keller, A. (2010). Managing transboundary crises: Identifying the building blocks of an effective response system. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 18(4), 195-207.

Bodin, Ö. & Nohrstedt, D. (2016). Formation and performance of collaborative disaster management networks: Evidence from a Swedish wildfire response. *Global Environmental Change*, 41, 183-194.

Boin, A., Hart, P. 't, Stern, E. & Sundelius, B. (2017). *The Politics of Crisis Management.* New York: Cambridge University Press.

Comfort, L.K. (2007). Crisis management in hindsight: Cognition, communication, coordination, and control. *Public Administration Review*, 67, 189-197.

COT (2001). *Crisis. Oorzaken, gevolgen, kansen.* Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Dearstyne, B. (2007). The FDNY on 9/11: Information and Decision Making in Crisis. *Government Information Quarterly*, 24(1), 24-46.

Gonzalez, R.A. & Bharosa, N. (2009). A Framework Linking Information Quality Dimensions and Coordination Challenges during Interagency Crisis Response. *Hawaii International Conference on System Sciences*, 42, 1-10.

Instituut Fysieke Veiligheid (2019). *De staat van netcentrisch werken. Update 2018.* Arnhem: IFV.

Instituut Fysieke Veiligheid (2020). *Handboek Informatiemanagement Crisisbeheersing.* Arnhem: IFV.

Kapucu, N. (2006). Interagency communication networks during emergencies. Boundary spanners in multiagency coordination. *American Review of Public Administration*, 36(2), 207-225.

Lakerveld, J. van & Wolbers, J. (2020). *State of the art crisisbeheersing.* Leiden: Institute of Security and Global Affairs (ISGA), Universiteit Leiden.

Landelijk Beraad Crisisbeheersing (2006). *Basisvereisten crisismanagement. De decentrale normen benoemd.* Den Haag: Landelijk Beraad Crisisbeheersing.

Meesters, K. (2021). Crisis Information Management: From Technological Potential to Societal Impact. *The New Common: How the COVID-19 Pandemic is Transforming Society*, 153-159.

Nohrstedt, D. (2016). Explaining mobilization and performance of collaborations in routine emergency management. *Administration & Society*, 48(2), 135-162.

OECD (2015). *The Changing Face of Strategic Crisis Management*. Parijs: OECD Reviews of Risk Management Policies, OECD Publishing.

Oh, N. (2012). Strategic uses of lessons for building collaborative emergency management system: Comparative analysis of Hurricane Katrina and Hurricane Gustav response systems. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 9(1), Article 10.

TNO (2015). *De staat van netcentrisch werken. Update 2015*. Soesterberg: TNO.

TNO (2017). *Staat van netcentrisch samenwerken 2017. Een eerste beeld van de netcentrische samenwerking tussen veiligheidsregio's, GHOR'en en waterschappen*. Soesterberg: TNO.

Treurniet, W. & Boersma, K. (2020). Codifying a crisis: Progressing from information sharing to distributed decision-making. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29(1), 23-35.

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.

Wolbers, J. & Boersma, K. (2013). The Common Operational Picture as Collective Sensemaking. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(4), 186-199.

Bijlage 1 Adviezen

In deze bijlage zijn adviezen te vinden die gegeven zijn door operationeel leidinggevenden en informatiemanagers op het gebied van informatiemanagement. De adviezen zijn onderverdeeld in adviezen voor operationeel leidinggevenden en informatiemanagers: wat moeten zij juist wel of vooral niet doen op het gebied van informatiemanagement?

Adviezen van operationeel leidinggevenden voor informatiemanagers

Wat moeten informatiemanagers vooral <i>wel</i> doen?	
Assertief zijn	Durven vragen, proactief meedenken, informatie verzamelen en kritisch zijn, zijn allerlei zaken die operationeel leidinggevenden omschrijven als assertief gedrag.
Informatie managen	Het managen van informatie gaat over het duiden van informatie, het beheersen van de ICT-tools en het innemen van een duidelijke positie als informatiemanager.
Afstemmen, samenwerken en verbinden	Een deel van de respondenten geeft aan dat het zoeken naar afstemming met de operationele leider nodig is. Dit kan bijvoorbeeld gerealiseerd worden door het maken van goede afspraken en een rolverdeling (plotten, notuleren, adviseren) om meer inzicht te krijgen in elkaars verwachtingen en doelen. Ook moeten informatiemanagers de verschillende werelden met elkaar verbinden door goed te luisteren en door te vragen.
Positie innemen	De informatiemanager staat voor de uitdaging om zich helder te profileren binnen de crisisorganisatie, zowel inhoudelijk als strategisch. De leidinggevenden vinden dat informatiemanagers hun rol binnen het team moeten kennen. Een informatiemanager kan zich door (incident)ervaring als gesprekspartner profileren en met die ervaring in staat zijn om bestuurlijk, maatschappelijk en inhoudelijk aan te voelen waar de prioriteiten horen te liggen.

Wat moeten informatiemanagers vooral <i>niet</i> doen?	
Op de stoel van een ander gaan zitten	Het is van belang dat de informatiemanager 'niet op de stoel' van een ander gaat zitten. De rol van informatiemanager is ondersteunend; hij of zij moet dus niet te veel in de uitvoering duiken.
Informatie duiden	Het is niet de verantwoordelijkheid van informatiemanagers om informatie te duiden. Het interpreteren van informatie is namelijk de rol van het ROT/CoPi. Het proces wordt vertraagd als informatiemanagers zich mengen met de inhoud zoals bij oordeelsvorming.

Adviezen van operationeel leidinggevenden voor nieuwe operationeel leidinggevenden

Wat moeten leidinggevenden vooral <i>wel</i> doen?	
Gebruikmaken van de IM	Een aantal respondenten geven aan dat het belangrijk is om als leidinggevende de informatiemanagers optimaal te benutten. De informatiemanagers zouden meer betrokken kunnen worden in het proces, zodat ze het verschil kunnen maken tijdens incidenten.
Heldere werkafspraken formuleren	Het helpt om heldere werkafspraken over de taakverdeling tussen informatiemanagers en leidinggevenden te maken. Hierdoor worden wensen en verwachtingen op elkaar afgestemd (rapporteren), waardoor een optimale samenwerking kan plaatsvinden. De informatiemanager is een volwaardig lid van het team en dient daarom goed gepositioneerd te worden tijdens overleggen en oefeningen.
De IM vertrouwen	De informatiemanager is een belangrijke spin in het web en meer dan een veredelde notulist. Het is van belang dat informatiemanagers voldoende ruimte krijgen om het informatieproces te faciliteren. Het helpt als de krachten worden gebundeld a.d.h.v. informatie-uitwisseling.
Informatiegestuurd werken	Een belangrijke reden om informatiegestuurd te werken is dat verwacht wordt efficiënter te kunnen optreden. De respondenten onderstrepen het belang van informatiemanagement voor het verspreiden van overzichtelijke en actuele data. Informatiemanagers moeten daarom maatschappelijke 'voelsprietten' (naast LCMS) hebben om informatie op te halen.
Afstemmen met anderen	De leidinggevenden hechten veel waarde aan afstemming met andere functionarissen. Door het gezamenlijk te doen, vullen functionarissen elkaar aan en het onderling sparren zet ze op scherp.
Wat moeten leidinggevenden vooral <i>niet</i> doen?	
Solistisch te werk gaan	Volgens de respondenten komt het regelmatig voor dat leidinggevenden bepaalde werkzaamheden (zoals schrijven, beeldvormen en presenteren) 'zelf' willen uitvoeren. Dit wordt ervaren als ongewenst, omdat de valkuil hierin is dat een leidinggevende te veel hooi op zijn vork neemt. Het advies is als leidinggevende te focussen op eigen verantwoordelijkheden.
Op de stoel van een ander gaan zitten	Een vaak gehoord punt van kritiek is dat leidinggevenden regelmatig op de stoel van de IM zitten. Zo wordt er gezegd dat 'leidinggevenden het beeld zelf willen vormen', 'de IM soms beperkt wordt tot een rol als notulist' en 'de leidinggevende soms taken van de IM overnemen'. Het probleem dat hieruit voortvloeit is dat de IM geen podium meer krijgt en in de praktijk functioneert als een notulist.
IM-taken overnemen	Het is van belang dat leidinggevenden zich beperken tot hun eigen taken en verantwoordelijkheden. In de praktijk blijkt dat leidinggevenden in het proces interveniëren, en dat hierdoor de IM buiten spel raakt. Respondenten geven aan dat leidinggevenden 'zelf het beeld schetsen', 'zich bemoeien met de werkwijze van de IM' en 'informatie buiten LCMS om delen'.

Het belang van de IM onderschatten	De waarde van de IM wordt volgens de respondenten soms onderschat. Hierdoor blijven IM'ers buiten beeld en krijgen, omdat ze gezien worden als ondersteuner of notulist, beperkte verantwoordelijkheden.
---	--

Adviezen van informatiemangers voor nieuwe informatiemangers

Wat moeten informatiemangers vooral *wel* doen?

Blijven oefenen	Voor de functie van informatiemanager is praktijkervaring in de koude fase erg belangrijk, zodat de functionaris vlieguren maakt.
Assertief zijn	Volgens de respondenten is proactief optreden als informatiemanager van belang, zodat de meerwaarde van deze functionaris wordt (h)erkend. In dit verband hebben de respondenten een aantal voorbeelden van proactiviteit gegeven: 'goed luisteren', 'doorvragen', 'niet bescheiden zijn' en 'durven een mening te geven'.
Duidelijke werkafspraken maken	Het is essentieel om vooraf afspraken te maken met de leidinggevende over de verwachtingen, rol en positie van de IM.
De rol goed kennen	Weet wat je positie is als informatiemanager. Zorg dat je goed in je rol blijft; je bent ter ondersteuning van het proces. Wees een gelijkwaardige partner.

Wat moeten informatiemangers vooral *niet* doen?

Op de achtergrond blijven	Informatiemangers moeten een duidelijke positie innemen. De respondenten verwijten IM'ers dat ze zich regelmatig gedragen als 'een notulist', 'invuller van LCMS' en 'een afwachtende houding aannemen'. Dit zijn voorbeelden waarin de IM op de achtergrond treedt en diens belang onzichtbaar wordt.
Op de stoel van anderen zitten	Het interpreteren en betekenis geven aan informatie is weggelegd voor anderen binnen het team. Dit betekent dat de IM moet voorkomen dat hij of zij 'aannames doet', 'oordelen vormt op basis van informatie' en 'adviezen geeft over de operatie'.
Terughoudend zijn	Naast vakinhoudelijk kennis, zijn voorbereidingen en reactief optreden van een IM van doorslaggevend belang. Met terughoudend zijn wordt bedoeld dat informatiemangers 'niets vragen', 'onvoldoende voorbereid zijn' en 'ondergeschikt zijn'. Dit zou vermeden moeten worden, omdat de IM een infrastructuur ontwikkeld waarin alle betrokken partijen gestimuleerd worden om hun kennis met elkaar te delen.

De rol overschatten	Een ander veelgehoord punt van kritiek is dat informatiemanagers hun rol overschatten. Hierbij kan gedacht worden aan ‘te veel werk naar zich toe trekken’, ‘zich te veel profileren’ en ‘verder kijken dan je neus lang is’. Zorg ervoor dat je als IM niet te veel solistisch te werk gaat omdat het van belang is dat alle krachten in een team worden samengebracht..
De operationele inhoud induiken	Respondenten geven aan dat informatiemanagers ‘werk overnemen van kolommen’, ‘mono denken’ en ‘de regie pakken’. Dit wordt ervaren als ongewenst en IM’ers zouden zich daarom moeten focussen op hun eigen verantwoordelijkheden.

Adviezen van informatiemanagers voor nieuwe operationeel leidinggevenden

Wat moeten leidinggevenden vooral <i>wel</i> doen?	
Vertrouwen op de expertise van de IM	Vertrouw de IM vanwege zijn of haar deskundigheid. De kritische blik van een IM heeft namelijk een positieve bijdrage in het beeldvormingsproces. Zo wordt gezegd dat de informatiemanager gezien kan worden als een ‘sparringpartner’ en een adviserende partner’ Op deze manier kan zijn potentie optimaal benut worden.
Afstemmen	Volgens de respondenten is het van belang dat leidinggevenden en informatiemanagers een nauwe relatie met elkaar aan gaan. De OL, L-CoPi en IM verschillen in hun behoeften en werkmethode, waardoor men zou moeten investeren in gezamenlijkheid. De doelstelling om samen te werken betekent dat er met elkaar afgestemd moet worden zodat verwachtingen kenbaar gemaakt kunnen worden.
In gesprek blijven met de IM	Het advies is om heldere werkafspraken te maken over de rolverdeling tijdens incidenten. ‘De IM in positie brengen’, ‘het betrekken van de IM’ en ‘afstemmen met de IM’ zijn veel gehoorde opmerkingen.
Laat de IM zijn/haar werk doen	Door de IM zijn/haar werk te laten doen en een rol te gunnen in het team, hoef je als leidinggevende zelf minder te doen. Het verstrekken van informatie is een belangrijk onderdeel van de informatiefunctie. Maak daarom vooral gebruik van de kennis en ervaring van de betrokken IM in het proces. De IM is namelijk door zijn/haar positie als informatiebron in staat om de breedte van een bepaald probleem te onderzoeken.
Wat moeten leidinggevenden vooral <i>niet</i> doen?	
Solistisch werken	Leidinggevenden hebben wel eens de neiging om allerlei werkzaamheden zelf te willen doen. Breng de IM in positie; dat zal ondersteunend werken en zorgt voor een versnelling van de processen.
IM buiten spel zetten	De IM kan buiten spel gezet worden door deze te negeren of te overrulen.
IM alleen gebruiken als notulist	Gebruik IM’ers niet alleen als notulist of secretariële ondersteuning. Aan de andere kant moet er ook voor worden gewaakt dat de te veel taken bij de informatiemanager worden neergelegd.

Bijlage 2 Respondenten interviews

Naam	Functie
Mw. C. Boonstra	Informatiemanager ROT, Veiligheidsregio Drenthe
Mw. L. Cupido	Informatiemanager ROT, Veiligheidsregio Haaglanden
Dhr. J. Haasjes	Informatiemanager ROT, Veiligheidsregio Fryslân
Mw. H. Horrevorts	Informatiemanager ROT/BT/LOT-C, Veiligheidsregio Zaanstreek Waterland
Dhr. C. Michel	Operationeel leider, Veiligheidsregio Haaglanden
Dhr. P. van Mullekom	Operationeel leider, Veiligheidsregio Limburg-Noord
Dhr. M. Poth	Informatiemanager ROT, Veiligheidsregio Haaglanden
Dhr. J. Timmerman	Leider CoPI, Veiligheidsregio Drenthe
Dhr. L. Verver	Operationeel leider, Nationale Politie
Dhr. J. de Wit	Informatiemanager CoPI, Veiligheidsregio Amsterdam-Amstelland
Dhr. K. Wolters	Operationeel leider LOT-C, IFV

Bijlage 3 Vragenlijsten

Vragenlijst informatiemanagers

Inleidende tekst

Beste respondent,

De afgelopen jaren hebben verschillende ontwikkelingen plaatsgevonden op het gebied van informatiemanagement. Zo zijn er onder andere nieuwe functies en rollen bijgekomen. In veiligheidsregio's wordt informatiemanagement steeds meer gezien als een professie en wordt de meerwaarde ervan steeds breder erkend. De vraag daarbij is wat die meerwaarde is en wat ze daadwerkelijk oplevert in de praktijk. Het lectoraat Crisisbeheersing van het IFV is daarom dit onderzoek gestart om de ervaren meerwaarde van informatiemanagement in kaart te brengen. Daarvoor worden informatiemanagers en operationeel leiders/leiders CoPI bevestigd. Bij voorbaat dank voor de medewerking. Het invullen van deze enquête kost zo'n 15 minuten.

De gegevens uit de enquête worden vertrouwelijk verwerkt en geanonimiseerd voordat ze gebruikt worden voor onderzoeksdoeleinden. Ook zullen persoonsgegevens niet door derden worden ingezien. Als je ermee instemt dat we je gegevens voor onderzoek mogen gebruiken, zullen we de gegevens gebruiken in onze analyses.

Mocht je vragen hebben over deze enquête of het onderzoek, dan kan je contact met ons opnemen via crisisbeheersing@ifv.nl.

1. Ik heb de informatie goed doorgelezen en stem toe dat mijn gegevens voor onderzoeksdoeleinden gebruikt mogen worden

- Ja -> vraag 2
- Nee -> einde vragenlijst

Page break

Functie en ervaring

2. Wat is je huidige functie in de warme fase? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Informatiemanager CoPI
- Informatiemanager ROT
- anders, namelijk...

3. Hoeveel jaar ervaring heb je als informatiemanager? Rond af op hele jaren.

Page break

Vakbekwaam worden en blijven

4. Wat is je hoogst genoten opleiding?

- basisonderwijs (lagere school)
- lbo (bijv. lts, leao, huishoudschool)
- vmbo/mavo (mulo)

- havo/vwo (bijv. hbs, mulo-B, Lyceum)
- mbo (bijv. mts, meao)
- hbo (bijv. hts, heao)
- wo (universiteit)
- anders, namelijk...

5. Ben je opgeleid als informatiemanager?

- Ja -> door naar vraag 6
- nee -> door naar vraag 9

Page break

6. Welke opleiding voor informatiemanager heb je gevolgd?

- Opleiding in eigen regio door ervaren IM'er
- Opleiding bij het IFV
- Opleiding door opleidingsbureau (bijv. HBB, Lionheart, V&R Academie, Berenschot, COT, Scherp in Veiligheid)
- Anders, namelijk...

7. Hoe goed sloot de door jou gevolgde opleiding aan bij de praktijk? Geef aan in hoeverre je het oneens / eens bent met de stellingen.

Ik was door de opleiding voldoende toegerust om mijn functie goed uit te voeren (5-puntsschaal helemaal eens – helemaal oneens + geen mening)

In de opleiding was genoeg aandacht voor de samenwerking informatiemanager – leider CoPI/OL (5-puntsschaal helemaal eens – helemaal oneens + geen mening)

8. Wat vond je goed of wat heb je juist gemist in de opleiding wat betreft de samenwerking informatiemanager – leider CoPI/OL?

Page break

Werkzaamheden informatiemanager

10. Als informatiemanager kunnen de taken uiteen lopen in de warme fase. Welke taken heb jij over het algemeen als informatiemanager tijdens een incident? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

- informatie ophalen
- informatie structureren
- informatie bundelen
- informatie prioriteren
- actueel gedeeld beeld opstellen
- informatie beschikbaar stellen (in LCMS)
- sociale media monitoren

- data verzamelen
- data analyseren
- data duiden

- advies uitbrengen aan leider CoPI/OL
- afstemmen met leider CoPI/OL

- thema's (mede)bepalen voor vergadering
- inbrengen bestuurlijke netwerkkaarten
- monitoren actiepunten
- notuleren
- situatiebeeld presenteren
- agenda opstellen
- bepalen trends/ontwikkelingen
- bijhouden actiepunten
- scenario's ontwikkelen

- uitvoeren netwerkanalyse
- contact onderhouden met relevante partijen
- bijeen brengen relevante partijen

- anders, namelijk.....

Page break

11. Welke competenties heeft een goede IM'er volgens jou nodig?

Selecteer de vijf competenties die voor jou het meest belangrijk zijn. De competenties zijn gerangschikt op alfabetische volgorde.

- analytisch vermogen
- assertiviteit
- dilemma's van een leider CoPI/OL snappen
- gedijen in chaos
- gevoel hebben bij bestuurlijke verhoudingen
- goed kunnen luisteren
- hoofd- en bijzaken onderscheiden
- kennis hebben van de crisisbeheersing
- kennis hebben van de verschillende kolommen
- nauwkeurigheid
- overzicht houden
- planningsvaardig zijn
- organiserend vermogen
- proactief zijn
- relatie leggen tussen oorzaak en gevolg
- spel aan tafel snappen
- stressbestendigheid
- verbaal vaardig zijn
- anders, namelijk...

Page break

Stellingen

12. Hieronder volgen een aantal stellingen om inzicht te krijgen in de ervaren meerwaarde van informatiemanagers. Geef aan in hoeverre je het oneens / eens bent met deze stellingen. (5-puntsschaal helemaal eens – helemaal oneens + geen mening)

- > De meerwaarde van een informatiemanager wordt over het algemeen gezien door leiders CoPI/OL's

- > De meerwaarde van een informatiemanager wordt over het algemeen gezien door de OvD's/AC's
- > De inbreng van informatiemanagers in crisisteams wordt over het algemeen gewaardeerd
- > Informatiemanagers worden in mijn regio goed benut

13. *Wat is volgens jou de belangrijkste meerwaarde van informatiemanagers in crisisteams?*

14. *Waarom vind je juist wel of niet dat informatiemanagers in jouw regio goed worden benut?*

Page break

15. *Hieronder volgen een aantal stellingen over de rol en taken van een informatiemanager. Geef aan in hoeverre je het met deze stellingen oneens / eens bent. (5-puntsschaal helemaal eens – helemaal oneens + geen mening)*

- > Zonder informatiemanagers zijn de crisisteams niet meer in staat goed te functioneren
- > De taken als informatiemanager zijn afhankelijk van de leider CoPI/OL
- > Tijdens een incident worden er afspraken gemaakt over de samenwerking tussen de informatiemanager en de leider CoPI / OL
- > Als informatiemanager ben ik over het algemeen tevreden over de samenwerking met leiders CoPI/OL's
- > De rol van de informatiemanager in het CoPI wijkt sterk af van de rol in het ROT
- > Tijdens een langdurige crisis heeft een informatiemanager andere taken dan tijdens een flitscrisis
- > LCMS werkt voldoende ondersteunend aan het werk van de informatiemanager
- > Het bijhouden en bijwerken van informatie in LCMS kost voor informatiemanagers te veel tijd
- > Informatiemanagers kunnen een belangrijke rol gaan spelen in permanente risicomonitoring (bijv. in een VIC)

Page break

16. *Heb je vanuit je functie als informatiemanager taken in de koude fase?*

() Ja -> vraag 17

() Nee -> vraag 18

17. *Welke taken heb je in de koude fase als informatiemanager?*

Informatiemanagement

18. *Een snelle en adequate hulpverlening is gebaat bij een zo snel mogelijk overzicht over de situatie: informatiegestuurd werken op basis van een actueel, gedeeld beeld kan het proces van leiding en coördinatie tijdens een incident meer snelheid, daadkracht en doelgerichtheid geven.*

19. *In hoeverre draagt het werken met een actueel gedeeld beeld volgens jou bij aan (5-puntsschaal helemaal niet – heel erg + geen mening):*

- > Versnelling van beeldvorming
- > Versnelling van oordeelsvorming

- > Versnelling van besluitvorming
- > Verrijking van het beeld
- > Sneller aan het licht brengen van discrepanties, tegenstrijdigheden, ambiguïteiten en onzekerheden in beschikbare informatie
- > Beter kunnen anticiperen op het verloop van het incident
- > Beter onderbouwde en afgestemde besluiten
- > Beter basis voor crisiscommunicatie

20. *Tegen welke knelpunten loop je aan op het gebied van informatiemanagement? Denk hierbij bijvoorbeeld aan technische knelpunten, inhoudelijke knelpunten of knelpunten in de samenwerking.*

21. *Hoe zou informatiemanagement zich volgens jou verder moeten ontwikkelen in de toekomst?*

Adviezen

22. *Welk advies op het gebied van informatiemanagement zou je als informatiemanager mee willen geven aan nieuwe informatiemanagers?*

a. *Wat moeten nieuwe informatiemanagers vooral wel doen op het gebied van informatiemanagement?*

b. *Wat moeten nieuwe informatiemanagers vooral niet doen op het gebied van informatiemanagement?*

23. *Welk advies op het gebied van informatiemanagement zou je als informatiemanager mee willen geven aan leiders CoPI/OL's?*

a. *Wat moeten leiders CoPI/OL's vooral wel doen op het gebied van informatiemanagement?*

b. *Wat moeten leiders CoPI/OL's vooral niet doen op het gebied van informatiemanagement?*

Einde vragenlijst

Vragenlijst operationeel leidinggevenden

Inleidende tekst

Beste respondent,

De afgelopen jaren hebben verschillende ontwikkelingen plaatsgevonden op het gebied van informatiemanagement. Zo zijn er onder andere nieuwe functies en rollen bijgekomen. In veiligheidsregio's wordt informatiemanagement steeds meer gezien als een professie en wordt de meerwaarde ervan steeds breder erkend. De vraag daarbij is wat die meerwaarde is en wat ze daadwerkelijk oplevert in de praktijk. Het lectoraat Crisisbeheersing van het IFV is daarom dit onderzoek gestart om de ervaren meerwaarde van informatiemanagement in kaart te brengen. Daarvoor worden informatiemanagers en operationeel leiders/leiders CoPI bevroegd. Bij voorbaat dank voor de medewerking. Het invullen van deze enquête kost zo'n 15 minuten.

De gegevens uit de enquête worden vertrouwelijk verwerkt en geanonimiseerd voordat ze gebruikt worden voor onderzoeksdoeleinden. Ook zullen persoonsgegevens niet door derden worden ingezien. Als je ermee instemt dat we je gegevens voor onderzoek mogen gebruiken, zullen we de gegevens gebruiken in onze analyses.

Mocht je vragen hebben over deze enquête of het onderzoek, dan kan je contact met ons opnemen via crisisbeheersing@ifv.nl.

1. Ik heb de informatie goed doorgelezen en stem toe dat mijn gegevens voor onderzoeksdoeleinden gebruikt mogen worden

- Ja -> vraag 2
- Nee -> einde vragenlijst

Functie en ervaring

2. Wat is je huidige functie in de warme fase? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Leider CoPI
- Operationeel leider
- Anders, namelijk....

3. Hoeveel jaar ervaring heb je als leider CoPI/OL? Rond af op hele jaren.

Page break

Vakbekwaam worden en blijven

4. Wat is je hoogst genoten opleiding?

- basisonderwijs (lagere school)
- lbo (bijv. lts, leao, huishoudschool)
- vmbo/mavo (mulo)
- havo/vwo (bijv. hbs, mulo-B, Lyceum)
- mbo (bijv. mts, meao)
- hbo (bijv. hts, heao)
- wo (universiteit)
- anders, namelijk...

5. Ben je opgeleid als leider CoPI/OL?

- Ja -> door naar vraag 6
- nee -> door naar vraag 9

Page break

6. Welke opleiding voor leider CoPI/OL heb je gevolgd?

- Opleiding in eigen regio door ervaren leider CoPI/OL
- Opleiding bij het IFV
- Opleiding door opleidingsbureau (HBB, Lionheart, VR Academie, Berenschot, COT, Scherp in Veiligheid)
- Anders, namelijk....

7. In hoeverre was er in de opleiding aandacht voor de samenwerking leider CoP / OL – Informatiemanager? Geef aan in hoeverre je het oneens / eens bent met onderstaande stelling.

- > In de opleiding was genoeg aandacht voor de samenwerking informatiemanager – leider CoPI/OL (5-puntsschaal helemaal eens – helemaal oneens + geen mening)

8. Wat vond je goed of wat heb je juist gemist in de opleiding wat betreft de samenwerking leider CoPI/OL - informatiemanager?

Page break

Werkzaamheden informatiemanager

9. Als informatiemanager kunnen de taken uiteen lopen in de warme fase. Welke taken behoren volgens jou over het algemeen tot het werk van een informatiemanager tijdens een incident? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

- informatie ophalen
- informatie structureren
- informatie bundelen
- informatie prioriteren
- actueel gedeeld beeld opstellen
- informatie beschikbaar stellen (in LCMS)
- sociale media monitoren

- data verzamelen
- data analyseren
- data duiden

- advies uitbrengen aan leider CoPI/OL
- afstemmen met leider CoPI/OL
- thema's (mede)bepalen voor vergadering
- inbrengen bestuurlijke netwerkkaarten
- monitoren actiepunten
- notuleren
- situatiebeeld presenteren
- agenda opstellen
- bepalen trends/ontwikkelingen

- bijhouden actiepunten
- scenario's ontwikkelen

- uitvoeren netwerkanalyse
- contact onderhouden met relevante partijen
- bijeen brengen relevante partijen

- anders, namelijk.....

Page break

10. Welke competenties heeft een goede IM'er volgens jou nodig? Selecteer de vijf competenties die voor jou het meest belangrijk zijn. De competenties zijn gerangschikt op alfabetische volgorde.

- analytisch vermogen
- assertiviteit
- dilemma's van een leider CoPI/OL snappen
- gedijen in chaos
- gevoel hebben bij bestuurlijke verhoudingen
- goed kunnen luisteren
- hoofd- en bijzaken onderscheiden
- kennis hebben van de crisisbeheersing
- kennis hebben van de verschillende kolommen
- nauwkeurigheid
- overzicht houden
- planningsvaardig zijn
- organiserend vermogen
- proactief zijn
- relatie leggen tussen oorzaak en gevolg
- spel aan tafel snappen
- stressbestendigheid
- verbaal vaardig zijn
- anders, namelijk...

Page break

Stellingen

11. Hieronder volgen een aantal stellingen om inzicht te krijgen in de ervaren meerwaarde van informatiemanagers. Geef aan in hoeverre je het oneens / eens bent met deze stellingen. (5-puntsschaal helemaal eens – helemaal oneens + geen mening)

- > Als leider CoPI / OL ervaar ik over het algemeen de meerwaarde van een informatiemanager in een crisisteam
- > De meerwaarde van een informatiemanager wordt over het algemeen gezien door de OvD's / AC's
- > De inbreng van informatiemanagers in crisisteams wordt over het algemeen gewaardeerd
- > Informatiemanagers worden in mijn regio goed benut
- > De informatiemanager is mijn belangrijkste partner in het CoPI/ROT
- > De verschillen in kwaliteit tussen de huidige informatiemanagers is groot

12. *Wat is volgens jou de belangrijkste meerwaarde van informatiemanagers in crisisteams?*

13. *Waarom vind je juist wel of niet dat informatiemanagers in jouw regio goed worden benut?*

Page break

14. *Hieronder volgen een aantal stellingen over de rol en taken van een informatiemanager. Geef aan in hoeverre je het met deze stellingen oneens / eens bent. (5-puntsschaal helemaal eens – helemaal oneens + geen mening)*

- > Zonder informatiemanagers zijn de crisisteams niet meer in staat goed te functioneren
- > De taken van een informatiemanager zijn afhankelijk van de leider CoPI / OL
- > Tijdens een incident worden er afspraken gemaakt over de samenwerking tussen de leider CoPI / OL en de informatiemanager.
- > Als leider CoPI / OL ben ik over het algemeen tevreden over de samenwerking met de informatiemanager
- > De komst van informatiemanagers in crisisteams heeft geleid tot veranderingen in de werkzaamheden van de leider CoPI / OL
- > De rol van informatiemanagers in crisisteams is te groot geworden
- > De rol van de informatiemanager in het CoPI wijkt sterk af van de rol in het ROT
- > Tijdens een langdurige crisis heeft een informatiemanager andere taken dan tijdens een flitscrisis
- > LCMS werkt voldoende ondersteunend aan het werk van de informatiemanager
- > Het bijhouden en bijwerken van informatie in LCMS kost voor informatiemanagers te veel tijd
- > Informatiemanagers kunnen een belangrijke rol gaan spelen in permanente risicomonitoring (bijv. in een VIC)

Page break

Informatiemanagement

15. *Een snelle en adequate hulpverlening is gebaat bij een zo snel mogelijk overzicht over de situatie: informatiegestuurd werken op basis van een actueel, gedeeld beeld kan het proces van leiding en coördinatie tijdens een incident meer snelheid, daadkracht en doelgerichtheid geven. In hoeverre draagt het werken met een actueel gedeeld beeld volgens jou bij aan (5-puntsschaal helemaal niet – heel erg + geen mening):*

- > Versnelling van beeldvorming
- > Versnelling van oordeelsvorming
- > Versnelling van besluitvorming
- > Verrijking van het beeld
- > Sneller aan het licht brengen van discrepanties, tegenstrijdigheden, ambiguïteiten en onzekerheden in beschikbare informatie
- > Beter kunnen anticiperen op het verloop van het incident
- > Beter onderbouwde en afgestemde besluiten
- > Beter basis voor crisiscommunicatie

16. Tegen welke knelpunten loop je aan op het gebied van informatiemanagement? Denk hierbij bijvoorbeeld aan technische knelpunten, inhoudelijke knelpunten of knelpunten in de samenwerking.

17. Hoe zou informatiemanagement zich volgens jou verder moeten ontwikkelen in de toekomst?

Page break

Adviezen

18. Welk advies op het gebied van informatiemanagement zou je als leider CoPI/OL mee willen geven aan informatiemanagers?

a. Wat moeten informatiemanagers vooral wel doen op het gebied van informatiemanagement?

b. Wat moeten informatiemanagers vooral niet doen op het gebied van informatiemanagement?

19. Welk advies op het gebied van informatiemanagement zou je als leider CoPI/OL mee willen geven aan nieuwe leiders CoPI/OL's

a. Wat moeten nieuwe leiders CoPI/OL's vooral wel doen op het gebied van informatiemanagement?

b. Wat moeten nieuwe leiders CoPI/OL's vooral niet doen op het gebied van informatiemanagement?

Einde vragenlijst