

# Staat van NCW – nieuwe stijl



Juni 2022

Deze rapportage is opgebouwd in de vorm van een PowerPointpresentatie die zowel als presentatiedocument als ook als leesdocument gebruikt kan worden.

In het eerste deel van de rapportage wordt ingegaan op de achtergrond, opzet en aanpak van de staat van NCW – nieuwe stijl. Daarna volgt steeds per sector het algehele beeld wat naar voren kwam uit de analyse en volgen er per sector thema's die door de organisaties binnen de sector nog doorontwikkeld kunnen worden. Vervolgens worden de thema's beschreven die voor alle sectoren nog doorontwikkeld kunnen worden. De rapportage wordt afgesloten met een evaluatie van deze editie van de staat van NCW waarbij ook verbeterpunten voor toekomstige edities zijn beschreven.

De exacte opbouw van de rapportage is als volgt opgebouwd (links zijn doorklikbaar):

- Opzet en aanpak van Staat van Netcentrisch Werken – nieuwe stijl..... [Slide 3 t/m 6](#)
- Beeld Veiligheidsregio's..... [Slide 8 t/m 12](#)
- Beeld Geneeskundige Sector..... [Slide 13 t/m 17](#)
- Beeld Infrastructuur..... [Slide 18 t/m 21](#)
- Beeld Politiezorg..... [Slide 22 t/m 26](#)
- Thema's voor doorontwikkeling (sectorbreed)..... [Slide 27 t/m 29](#)
- Evaluatie en verbeterpunten..... [Slide 29 t/m 31](#)

## Staat van Netcentrisch Werken: een nieuwe stijl

### Nieuwe stijl

Sinds 2012 zijn er meerdere rapportages verschenen over de toepassing van netcentrisch werken in Nederland. Deze onderzoeken droegen de naam *Staat van Netcentrisch Werken*. Tot nu waren deze rapportages gebaseerd op gesprekken die werden gevoerd met alle netcentrisch werkende organisaties in Nederland – al dan niet in groepsverband. Vanaf deze editie komt hier verandering in.

In het proces van deze *Staat van Netcentrisch Werken* is **meer verantwoordelijkheid** gelegd bij netcentrisch werkende organisaties zelf. Dit voelt mogelijk voor velen nog onwennig, maar een overgroot deel van deze organisaties heeft een onmisbare bijdrage geleverd. Daarmee is deze editie meer dan ooit een rapportage **van én voor het netwerk** van netcentrisch werkende organisaties!

### Continue kwaliteitscyclus

Deze nieuwe aanpak gaat er van uit dat iedere organisatie zelf een **continue kwaliteitscyclus** hanteert, of zou willen hanteren. Een cyclus van meten, rapporteren, analyseren, evalueren en verbeteren.



### Kwaliteit van netcentrisch werken

Netcentrisch werken<sup>1</sup> is een werkwijze die momenteel door ruim 70 organisaties is geïmplementeerd om informatie sneller en effectiever te kunnen delen in het kader van risico- en crisisbeheersing. Het belang van deze werkwijze kan niet genoeg worden benadrukt. Zeker in onze genetwerkte samenleving, waarin veiligheidspartners gezamenlijke antwoorden moeten formuleren op complexe vraagstukken.

Het borgen van de kwaliteit van inrichting en uitvoering van informatie-uitwisseling is hierbij essentieel. Alle netcentrisch werkende organisaties<sup>2</sup> dragen een steentje bij aan het **functioneren en lerend vermogen** van het gehele netwerk. Juist dit is waar deze *Staat van Netcentrisch Werken* om draait.

1. Hierna te noemen: NCW
2. Hierna te noemen: de organisaties

### Aanleiding voor de nieuwe insteek

Uiteindelijk zijn organisaties en sectoren zélf verantwoordelijk voor de kwaliteit van NCW. Het is daarom wenselijk om hen nadrukkelijker te betrekken in de **kwaliteitscyclus** van de Staat van NCW. Verder is de kwaliteit enkel door het NIPV laten monitoren, niet duurzaam en ook niet gewenst.

Dit vanwege de **groei van het aantal organisaties**, maar ook in verband met de rol die het NIPV speelt richting de verschillende sectoren. Hierom is er een aanpak ontwikkeld die toepasbaar is voor alle organisaties.

### Hoe ziet de nieuwe aanpak er uit?

Binnen de nieuwe aanpak evalueren organisaties zelf de netcentrische werkwijze binnen hun organisatie. Dit doen zij aan de hand van een uniform evaluatiekader. Dit is gebaseerd op belangrijke criteria uit het Referentiekader Netcentrische Crisisbeheersing en criteria die bij een implementatietraject NCW aan de orde komen.

### Drie vragenlijsten

Er zijn drie vragenlijsten gedeeld met de organisaties:

- **Vragenlijst 1: Borging van netcentrisch werken in de reguliere organisatie**

In hoeverre zijn randvoorwaarden ingevuld om netcentrisch te kunnen werken? Deze vragenlijst is ingedeeld in de volgende categorieën:

- Planvorming
  - Netwerkvorming
  - Eigen beelden
  - Procesverloop
- OTO (opleiden, trainen en oefenen)
- Technische middelen



- **Vragenlijst 2: Netcentrische beheersing van risico's en kwetsbaarheden**

Hoe wordt netcentrisch werken toegepast bij het (voortdurend) monitoren en beheersen van risico's en kwetsbaarheden? Deze vragenlijst is ingedeeld in de volgende categorieën:

- Netwerkvorming
- Eigen beelden
- Rolinvulling
- Procesverloop
- Informatie-ondersteunde oordeels- en besluitvorming
- Technische middelen



- **Vragenlijst 3: Netcentrische crisisbeheersing**

Hoe wordt netcentrisch werken toegepast in een opgeschaalde situatie? Deze vragenlijst is ingedeeld in de volgende categorieën:

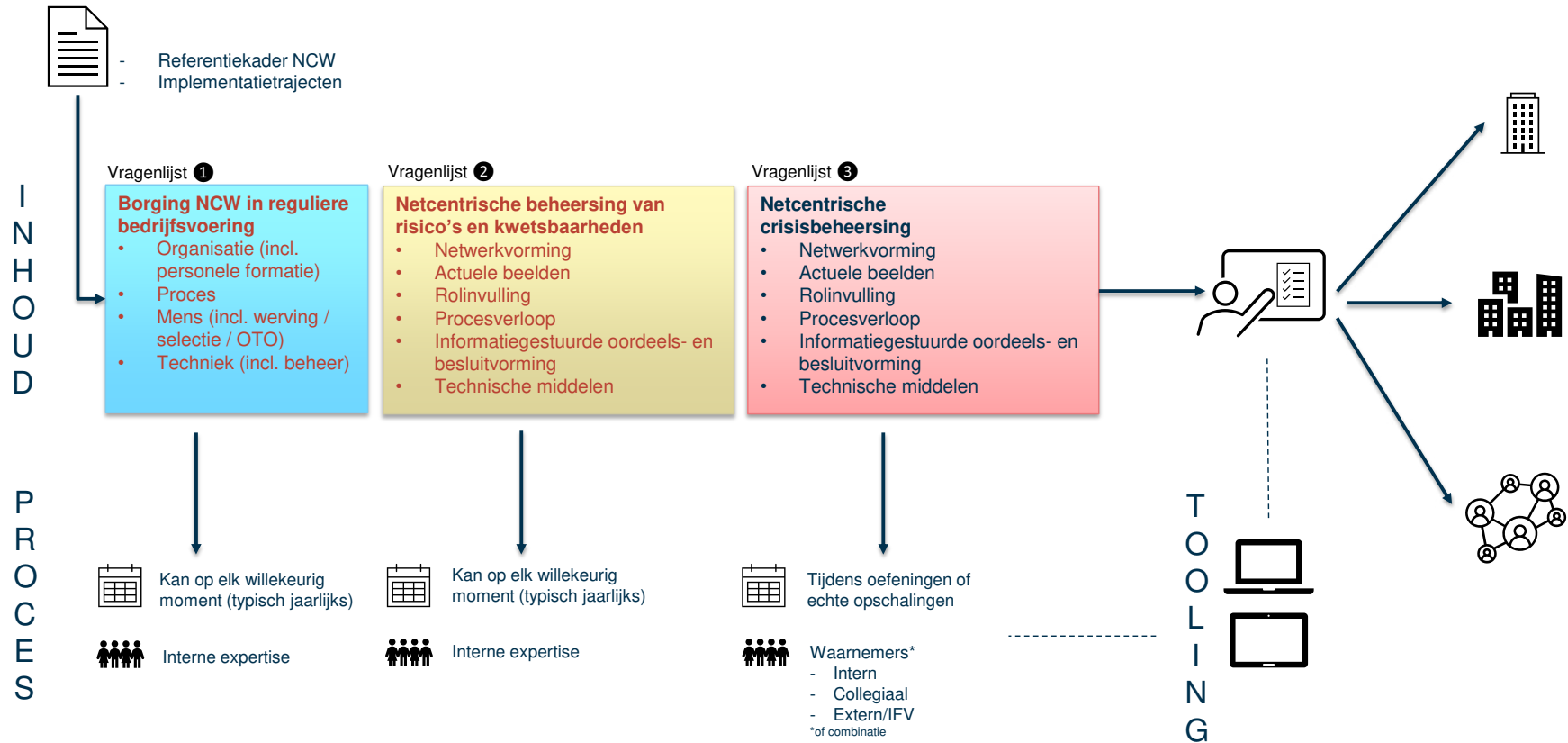
- Netwerkvorming
- Eigen beelden
- Rolinvulling
- Procesverloop
- Informatie-ondersteunde oordeels- en besluitvorming
- Technische middelen



(Vragenlijsten 1 en 2 worden in de regel één keer per jaar ingevuld. Vragenlijst 3 kan worden toegepast bij iedere oefening waarbij netcentrisch wordt gewerkt, maar ook bij de evaluatie van daadwerkelijke opschalingen. Niet alleen interne waarnemers, maar ook externe waarnemers kunnen hiervoor worden ingeschakeld. Bijvoorbeeld waarnemers van partnerorganisaties binnen of buiten de eigen sector, of gecertificeerde trainers).



# Staat van Netcentrisch Werken: doorlopend proces



## Analyse

Binnen het programma netcentrisch werken van het NIPV zijn de resultaten geanalyseerd. De responses zijn hiertoe in vijf clusters verdeeld: veiligheidsregio's, geneeskundige sector, infrastructuur, politiezorg en landelijke partners. Per cluster is onderzocht wat in positieve of negatieve zin de meest opvallende zaken zijn. Vervolgens is onderzocht welke bevindingen specifiek voor een cluster of sector lijken te gelden en welke bevindingen algemeen lijken te zijn.

In de verslaglegging wordt onderscheid gemaakt tussen de inrichting van het netcentrisch werken (vragenlijst 1) en het verrichten van het netcentrisch werken (vragenlijsten 2 en 3). Vragenlijsten 2 en 3 zijn in de verslaglegging met elkaar gecombineerd omdat vragenlijst 3 slechts beperkt is toegepast. Dit is vooral het gevolg van het feit dat de dataverzameling vooral plaatsvond in de eerste maanden van 2022. Het aantal oefeningen was in deze periode beperkt omdat zowel de COVID-19 crisis als ook het conflict tussen Rusland en Oekraïne bij veel organisaties aandacht vroegen.

## Inhoud, proces en tooling

Qua inhoud staan de drie eerdergenoemde groepen criteria centraal: hoe is NCW in de reguliere organisatie geborgd, hoe wordt NCW toegepast bij beheersing van risico's en kwetsbaarheden en hoe NCW wordt toegepast in een opgeschaalde situatie? Alle organisaties is gevraagd in ieder geval de eerste twee vragenlijsten toe te passen op de eigen organisatie. Daarnaast is een oproep gedaan om vragenlijst 3 toe te passen bij oefeningen die worden gehouden. Het invullen van de vragenlijsten is ondersteund door de online survey software van Qualtrics.

## Uitnodigingen en respons Staat van NCW nieuwe stijl

Alle organisaties die netcentrisch werken hebben een uitnodiging gehad om mee te doen aan de staat van Netcentrisch Werken nieuwe stijl.

In onderstaande tabel is te zien hoeveel organisaties er per sector zijn uitgenodigd en hoeveel organisaties er per sector hebben meegedaan door het invullen en retour sturen van de vragenlijsten. Als gevolg van corona hebben organisaties de afgelopen maanden weinig geoefend. De geringe respons op vragenlijst 3 hangt hiermee samen.

	Uitnodigingen	Vragenlijst 1	Vragenlijst 2	Vragenlijst 3
<b>Veiligheidsregio's</b>	25 veiligheidsregio's	19 veiligheidsregio's	17 veiligheidsregio's	2 veiligheidsregio's
<b>Geneeskundige sector</b>	16 GHOR regio's en 2 ziekenhuizen	9 GHOR regio's en één ziekenhuis	9 GHOR regio's	-
<b>Infrastructuur</b>	19 WS, 2 drinkwater, 2 netbeheerders en RWS	13 waterschappen, 2 drinkwater en RWS	10 waterschappen, 1 drinkwater en RWS	10 waterschappen, 1 drinkwater, Stedin
<b>Politiezorg</b>	Politie, KMAR & Douane	Politie & KMAR	Politie & KMAR	Douane
<b>Landelijke partners</b>	NCC, DCC & LOCC	-	-	-
<b>Som van reacties</b>	73 verstuurde uitnodigingen	46 ingevulde vragenlijsten	39 ingevulde vragenlijsten	15 ingevulde vragenlijsten

# De Staat van Netcentrisch werken per sector



# Beeld Veiligheidsregio's

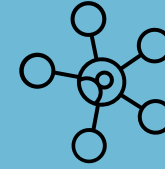






## Beeld Veiligheidsregio's: Borging van NCW

### Planvorming (netwerkvorming, eigen beelden & procesverloop)



#### Netwerkvorming

Veel organisaties hebben de samenwerkingsafspraken met hun netwerkpartners vastgelegd in diverse documenten, zoals convenanten, beleidsplannen en risicoprofielen. De meesten **valideren** regelmatig de **actualiteit van deze partners**, dit zijn vaak vooral de 'vaste partners', maar niet met 'alle' partners.

#### Eigen beelden

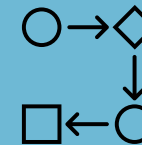
De meeste organisaties geven aan de landelijke en wettelijke werkwijze te volgen bij het op, waarbij ze verwijzen naar het Handboek IM. Niet nog niet alle regio's hebben de **kwaliteitsborging** expliciet besproken en geven aan dit verder te moeten ontwikkelen. Wel geven bijna alle regio's aan dat de kwaliteitsborging van de eigen beelden onderdeel is van OTO en om deze kwaliteit te ondersteunen gebruiken veel regio's sjablonen en voorbereide activiteiten.

#### Procesverloop

Bijna alle organisaties verwijzen voor de beschrijving van operationeel informatiemanagement naar het Handboek IM. De meeste principes van Netcentrisch Werken zijn daarmee in de **procesbeschrijving** opgenomen. Een enkele regio geeft aan hier niets over vastgelegd te hebben en een aantal regio's is of gaat aan de slag met de herschrijving van deze processen.

Een van de weinige dingen die niet in de procesbeschrijving is vastgelegd, is op welke wijze **scenario's** worden uitgewerkt. Dit is door veel organisaties niet of slechts ten dele vastgelegd.

De wijze waarop het proces van **operationeel informatiemanagement** wordt **gemonitord** en indien nodig geactualiseerd, is niet overal vastgelegd en dit gebeurt ook niet op structurele basis.



### OTO

Bijna alle regio's verwijzen voor de vastlegging en identificatie van de kerntaken en competenties van IM-functionarissen naar de **taakkaarten en kwalificatiedossiers**. Deze dossiers vormen voor de meeste regio's input voor de werving en selectie van nieuwe functionarissen. Als gevolg van corona heeft het multidisciplinair oefenen de afgelopen jaren onder druk gestaan, waardoor minder daadwerkelijk is geoefend.

Niet alle regio's monitoren doorlopend het niveau van operationeel presteren van hun functionarissen en teams, zeker niet op individueel niveau.



### Technische middelen

Binnen alle veiligheidsregio's wordt gebruik gemaakt van LCMS als ondersteunend systeem. Het functioneel beheer hiervan is eveneens door alle VR's georganiseerd, maar de vastlegging hiervan is niet altijd gedaan. Eveneens hebben de meeste veiligheidsregio's een **fallback procedure** ingeregeld, maar deze wordt door de meeste organisaties nauwelijks tot niet structureel beoefend.



## Beeld Veiligheidsregio's: Netcentrische beheersing van risico's, kwetsbaarheden en crises (1/2)

### Netwerkvorming

Een **overzicht van netwerkpartners** wordt door veiligheidsregio's erg wisselend bijgehouden. Sommigen doen dit door middel van een stakeholdersanalyse en anderen hebben hiervoor een regionaal risicoprofiel opgesteld. De wijze van samenwerken wordt door sommigen niet systematisch en alleen als er aanleiding toe is overwogen. Eén veiligheidsregio heeft hier diverse overleggen voor ingericht en een andere geeft aan dat dit een punt van aandacht is en verdere uitwerking hiervan volgt.

Er is aandacht voor elkaars rollen en verantwoordelijkheden rondom het **monitoren van risico's en kwetsbaarheden** en het is voor de meeste veiligheidsregio's duidelijk waar de eindverantwoordelijkheid ligt. Het is soms lastig om niet in elkaars vaarwater terecht te komen en in sommige veiligheidsregio's lopen de rollen en verantwoordelijkheden nog wel eens door elkaar.

Veel organisaties geven echter aan dat **netwerkvorming** over het algemeen goed gaat, er korte lijnen zijn en ze elkaar weten te vinden in zowel de koude als de warme fase.

### Rolinvulling

De informatiefunctionarissen concentreren zich in het merendeel van de veiligheidsregio's op het delen en laten stromen van informatie, waarbij de inhoud aan deskundigen wordt overgelaten. Wel worden deskundigen betrokken bij de duiding van informatie, want informatiedeling en duiding gaan hand in hand. De taakverdeling is in de meeste regio's helder verdeeld en anders in overleg afgestemd.

Heldere afspraken omtrent de **rol- en taakverdeling** zorgt voor een prettige samenwerking, waarin vaak proactief contact gezocht kan worden met inhoudsdeskundigen. Dit komt de kwaliteit van het actuele beeld ten goede.



### Eigen beelden

De eigen beelden worden door de meeste regio's zowel tekstueel als geografisch aan de hand van thema's gestructureerd. Het actueel houden van de beelden wordt wisselend, maar gemiddeld wekelijks gedaan en ook de verantwoordelijkheid hiervoor verschilt per regio. In sommige regio's doet de CaCo dit en in andere regio's wordt het door de dienstdoende IM ROT gedaan.



De toegevoegde waarde van een actueel risicobeeld met daarin eerder zicht op kwetsbaarheden wordt door de Veiligheidsregio's steeds meer gezien. Dit draagt onder andere bij aan het sneller tot stand komen van beeld bij daadwerkelijke incidenten.



## Beeld Veiligheidsregio's: Netcentrische beheersing van risico's, kwetsbaarheden en crises (2/2)

### Procesverloop

Bijna alle organisaties geven aan informatie zoveel mogelijk uit de **bron** te voeden en **breed** binnen de organisatie **te delen**. Het is daarbij duidelijk wie regie heeft over het beeld, informatie wordt actief opgehaald en er is regelmatig contact om de risico's en kwetsbaarheden beter te begrijpen. Rondom het delen van informatie buiten de organisatie kan er nog het een en ander verbeterd worden. Zo geeft één regio aan het beeld bewust niet te delen, omdat het proces eerst goed ingericht moet worden. Ook het aanspreken van elkaar op verantwoordelijkheden moet nog verder ontwikkeld worden.

### Technische middelen

De meeste veiligheidsregio's maken voor het delen van hun beelden gebruik van LCMS. Echter een kleine groep geeft aan dat niet alle relevante partners hier gebruik van maken, dus dat ze ook buiten LCMS informatie ontwikkelen en delen. LCMS functioneert volgens het overgrote merendeel naar behoren en het wordt als betrouwbaar en stabiel gezien.



### Informatie-ondersteunende oordeels- en besluitvorming

Het merendeel van de veiligheidsregio's geeft aan dat de risico's, kwetsbaarheden en beoogde effecten regelmatig afgestemd worden met de verantwoordelijk leidinggevend. Andere regio's geven aan dit te doen wanneer dit nodig geacht wordt, indien het van toepassing is en dat de inhoudelijke behoefte steeds veranderd.



De helft van de regio's geeft aan dat het ontwikkelen van integrale scenario's op basis van doelstelling en randvoorwaarden van de verantwoordelijk leidinggevend structureel gedaan wordt. Dit doen ze echter alleen indien van toepassing en ze geven aan dat zij hier verder nog inrichting aan moeten geven.

Bij de meeste regio's leidt het beeld tot oordeel- en besluitvorming. Een enkele regio geeft aan dat dit bij andere teams wordt weggelegd. In de regio's waar volgens BOB-structuur wordt gewerkt gaat dit goed, wordt het als leidraad toegepast en verloopt de



## Thema's voor doorontwikkeling

Een aantal organisaties heeft niet altijd een **actueel overzicht van netwerkpartners**. Wanneer dit beter in beeld is gebracht is het ook gemakkelijker om afspraken te maken over het delen van informatie.

Ook zijn de **risico's en kwetsbaarheden** binnen organisaties vaak nog niet helemaal uitgekristalliseerd, waardoor eveneens een overzicht van de risico's en kwetsbaarheden die bij partners spelen ontbreken.

Bij een aantal organisaties heeft de **wijze van samenwerken en bijbehorende afspraken**, ook op het gebied van netwerkvorming, nog verdere uitwerking nodig. Ook het delen en halen van informatie bij een partner die niet via LCMS werkt dient nog verder ontwikkeld te worden.

**Scenariodenken** wordt in een aantal organisaties nog nauwelijks toegepast. Door de condities en wijze waarop scenario's worden uitgewerkt in een procesbeschrijving vast te leggen, kan het in de praktijk beter toegepast worden.

Een aantal organisaties is aan de slag gegaan met de doorontwikkeling van een actueel beeld naar een breder **algemene veiligheidsbeeld**. Deze ontwikkeling kan nog naar een hoger niveau getild worden, zodat het een volwaardig middel is om de crisisbeheersing te ondersteunen.

Een ander ontwikkelpunt is **informatie vanuit de bron** ophalen, waardoor informatie betrouwbaarder wordt. Ook hebben alle operationeel leiders / teamleden een andere methode van beeldvorming. Hier kan meer eenheid in gebracht worden door werkafspraken te maken en te volgen.

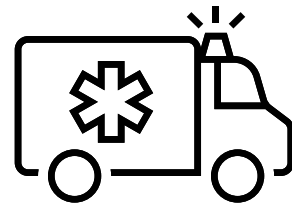
In een aantal organisaties kan de **rolinvulling en het taakbewustzijn** nog verder ontwikkeld worden. Ook kan de verhouding tussen Informatiemanagement en Leiding & Coördinatie in sommige organisaties verbeterd worden.

Bij de meeste veiligheidsregio's kan het proces rondom het vastleggen van het **actueel risicobeeld** beter ingericht worden, waardoor het robuuster wordt.

Uit de analyse is gebleken dat in de meeste organisaties **de fallback procedure** zelden tot nooit beoefend. Aangezien technologie steeds belangrijker wordt is het aan te bevelen hier in de toekomst meer aandacht voor te hebben.

Aangezien LCMS op het gebied van sommige functionaliteiten wat beperkt is, gebruiken een aantal organisaties naast LCMS nog **andere tools** om informatie te verkrijgen en verspreiden. De koppeling tussen deze andere tools en LCMS kan nog verbeterd worden, zodat informatie snel en juist gedeeld kan worden.

# Beeld Geneeskundige Sector<sup>3</sup>



3. Onder de geneeskundige sector worden GHOR regio's en ziekenhuizen verstaan.



## Planvorming (netwerkvorming, eigen beelden & procesverloop)

### Netwerkvorming

Met welke netwerkpartners de regio's structureel afstemt over **risico's en kwetsbaarheden**, leggen de meeste de regio's vast in diverse documenten. Denk aan convenanten, crisisplannen, het regionaal risicoprofiel of het zorgrisicoprofiel. Een enkele regio belegt dit soort afspraken in een structureel overleg met de veiligheidsregio en/of in het tactisch ROAZ.

Het actualiseren van dit netwerkoverzicht gebeurt adhoc, jaarlijks of na een interne audit.

De meeste regio's maken afspraken met netwerkpartners over rollen en verantwoordelijkheden, het delen van informatie, melding, alarmering, het gebruik van ondersteunende systemen en op- en afschaling. Dit is wel afhankelijk per (type) netwerkpartner.

### Eigen beelden

De regio legt **de vereisten**, voor de eigen beelden van de verschillende teams en het overkoepeld situatiebeeld, vast in sjablonen in LCMS of in een procesbeschrijving. Een enkele regio beschrijft ook het borgen van de kwaliteit van de beelden. De sjablonen ondersteunen het vastleggen van vereisten voor de eigen beelden en het situatiebeeld.



### Procesverloop

De meeste regio's leggen het proces van het **operationeel informatiemanagement** vast in crisisplannen, de procedures van de HIN of verwijzen naar het referentiekader netcentrisch werken GZ. De inhoud van de procesbeschrijvingen wisselt per regio.

De meerderheid beschrijft het principe van het **beeldvormingsproces** te voeren vanuit de bron(nen) en het principe informatie breed en snel te delen. Daarnaast bevat de procesbeschrijving ook de uitvoering van regievoering op het beeld, informatie halen & brengen en op welke wijze de informatiefunctionarissen onderling afstemmen.

Het **ontbreekt in de procesbeschrijving** veelal op welke wijze de regio informatiegestuurde oordeels- en besluitvorming van elkaar scheidt, terwijl dit veelal binnen de reguliere werkwijze valt. Dit geldt ook voor het uitwerken van scenario's en het verwerken van acties en besluiten in het beeld.

Ook het **monitoren** en actualiseren van het proces van het operationeel informatiemanagement ontbreekt in de meeste regio's. Soms vraagt een regio feedback aan netwerkpartners.





## Beeld Geneeskundige Sector: Borging van NCW (2/2)

### OTO

De kerntaken en competenties van de HIN staan vast in kwalificatieprofielen, het aannamebeleid en/of het opleidingsbeleid. De **kerntaken en competenties** behorende bij de ICO zijn in 2011 landelijk vastgesteld. Een informatiefunctionaris, voldoet aan de kerntaken en adviseert de leidinggevende, identificeert relevante netwerkpartners, verzamelt en ordent informatie in actuele beelden en presenteert het beeld.

De regio's selecteren de HIN op basis van kerntaken en competenties, maar dit geldt zeker niet altijd voor ICO's.

Het OTO jaarplan bevat het oefenen van de HIN en waarschijnlijk niet van de ICO's. Het **OTO programma** bevat in sommige regio's de afspraken met keten- en crisispartners. Het IM proces en informatiegestuurde oordeels- en besluitvorming, voornamelijk voor de HIN, maakt hier onderdeel van uit.

De prestatie van de operationeel functionarissen monitort de regio middels voortgangs- en POP-gesprekken.



### Technische middelen

De regio's gebruiken LCMS GZ (en LCMS-VR) als ondersteunend systeem en geven invulling aan het functioneel, technisch en operationeel **beheer**. Een ziekenhuis dat intern netcentrisch werkt besteedt het functioneel beheer uit aan de GHOR.

Een **fallback** procedure is veelal niet beschreven. Een enkele regio verwacht terug te vallen op de oude procedure van bellen en mailen, maar dat is niet vastgelegd. Geen enkele regio geeft aan de fallback procedure te beoefenen.

Een deel van de regio's geeft aan de **performance**, van in dit geval LCMS, te monitoren. Eén regio, dat aangeeft niet te monitoren, komt wel in actie als, bij de evaluatie van een inzet blijkt dat, de performance van LCMS onvoldoende was.





## Beeld Geneeskundige Sector: Netcentrische beheersing van risico's en kwetsbaarheden

### Eigen beelden

Het **eigen beeld van risico's en kwetsbaarheden** nemen veel regio's op in het zorgrisicoprofiel. Echter, niet elke regio past het zorgrisicoprofiel al toe. Tevens tonen de regio's het actueel risicobeeld, zowel tekstueel als geografisch in LCMS-GZ. Met hulp van een sjabloon toont het beeld overzichtelijk door een thematisch indeling.

De **actualiteit van het risicobeeld** behoeft aandacht, doordat in een niet opgeschaalde situatie het delen van informatie niet de hoogste prioriteit krijgt.

Daarnaast kan de overgrote meerderheid van de regio's niet aangeven hoe het staat met **de inhoud** van het actueel risicobeeld. Denk aan traceerbaarheid van de informatie, of validiteit van informatie, het opnemen van maatregelen en beoogde effecten en het historisch verloop van ontwikkelingen in het beeld. Slechts één regio neemt het verwachte verloop van ontwikkelingen op in het actueel risicobeeld.



### Netwerkvorming

Het overzicht van de stakeholders, voor het monitoren van risico's en kwetsbaarheden, staat in het regionaal risicoprofiel en het zorgrisicoprofiel. Op welke wijze de regio samenwerkt met deze stakeholders, waaronder de afbakening van elkaars **verantwoordelijkheidsgebieden**, kan het overgrote deel van de regio's niet beantwoorden.



### Informatie-ondersteunende oordeels- en besluitvorming

In de warme fase stemt een DPG, ACGZ en/of HIN regelmatig af over risico's kwetsbaarheden en beoogde effecten. In de koude fase blijft dit beperkt tot het regionaal risicoprofiel.

In de warme fase zorgt een scenariodenkgroep voor scenario ontwikkeling. In de koude fase blijft het wederom bij het opstellen van regionaal risicoprofiel en/of zorgrisicoprofiel.

Regelmatig oefent de GHOR het proces van oordeels en besluitvorming.

### Rolinvulling

In veel regio's deel de HIN het actueel risicobeeld en geeft samen met de ACGZ duiding aan het regionaal risicobeeld. Of de ketenpartners inhoudsdeskundige betrekken bij het opstellen van het eigen risicobeeld is onduidelijk. Binnen de GHOR is in ieder geval duidelijk wie welke informatie vragen oppakt.

### Procesverloop

De meeste regio's voeden het actueel risicobeeld vanuit informatiebronnen en deelt dit beeld breed. Bijvoorbeeld binnen de gehele acute sector. Een enkele regio deelt soms informatie alleen met directe belanghebbende.

De GHOR ziet zichzelf als regievoerder van het situatiebeeld en de HIN spreekt als regie-voerend informatiefunctionaris andere informatiefunctionarissen aan. Het is onduidelijk hoe ketenpartners hier invulling aan geven.

### Technische middelen

De regio's gebruiken LCMS-GZ voor het delen van het actueel risico beeld. Één regio geeft aan soms de informatie op een andere manier te delen. Ook dreigt bij een langdurige inzet verlies van betrokkenheid en aandacht op netcentrisch samenwerken. LCMS-GZ ondersteunt het informatiemanagement goed. Echter, de analyse functionaliteit in plot moet echt beter volgens veel regio's.





## Thema's voor doorontwikkeling

Bij veel organisaties uit de geneeskundige sector is het borgen van de **kwaliteit van de beelden** een thema dat nog verder aandacht behoeft en doorontwikkeld kan worden.

Daarnaast ontbreekt het in **de procesbeschrijving** veelal aan een heldere beschrijving van een deel van de reguliere werkwijze (zoals scenariodenken, hoe BOB van elkaar wordt gescheiden en verwerken acties en besluiten in het beeld).

De geneeskundige zorg beschikt niet over een actieve **fallback procedure**. Bovendien wordt de fallback procedure niet structureel beoefend.

Het document 'OTO kwalificatieprofielen voor crisisorganisaties in de zorgsector', dat de kerntaken en competenties van sleutelfunctionarissen in de zorg beschrijft, is van 2011. **Actualisatie van de kwalificatieprofielen** kan zinvol zijn.

Het eigen beeld kan in veel gevallen nog verrijkt worden met informatie over genomen maatregelen, beoogde effecten, historisch **verloop van ontwikkelingen** en verwachte verloop van ontwikkelingen. Zeker bij langdurige crises wordt deze informatie gemist.

De GHOR vertegenwoordigd ook de ketenpartners in de regio als het gaat om de doorontwikkeling van netcentrisch werken en LCMS. De GHOR blijkt onvoldoende zicht te hebben op de ketenpartners om duidelijkheid te geven waar de **ketenpartners** staan en welke behoefte zij hebben met betrekking tot netcentrisch werken en LCMS.

# Beeld Infrastructuur<sup>3</sup>



3. Onder de sector Infrastructuur worden de Waterschappen, Drinkwaterbedrijven, netbeheerders en Rijkswaterstaat verstaan.



## Beeld Infrastructuur: Borging van NCW

### Planvorming (netwerkvorming, eigen beelden & procesverloop)

#### Netwerkvorming

Sommige organisaties hebben expliciet vastgelegd met welke andere organisaties dient te worden afgestemd over risico's en kwetsbaarheden. Andere organisaties geven aan het wel in beeld te hebben maar het niet expliciet te hebben vastgelegd. In plaats daarvan verwijzen ze bijvoorbeeld naar de wettelijke kaders. Het onderhoud van het partnernetwerk vindt meestal op z'n best ad hoc plaats. Bij sommige organisaties is het in het onderhoud van de planvorming opgenomen. Voor de verdeling van taken en verantwoordelijkheden wordt veelal verwezen naar planvorming en wettelijke kaders. Sommige organisaties geven aan er alleen op deelgebieden afspraken zijn gemaakt of dat één en ander nog verder wordt uitgewerkt.

Afspraken over samenwerking en informatiedeling met partners beperken zich meestal tot enkele van de meest nauwe partners en liggen vast in convenanten. In de meeste gevallen zijn er geen afspraken gemaakt over opschaling.

#### Eigen beelden

De meeste organisaties hebben afspraken voor de samenstelling en eigenschappen van beelden vastgelegd en ook geconcretiseerd in de vorm van sjablonen of voorbereide activiteiten in LCMS. Het onderhoud van de afspraken wordt meestal in de algemene PDCA-cyclus meegenomen.



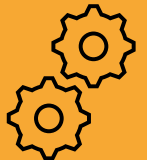
#### Procesverloop

Het informatiemanagementproces is vaak in het kader van het implementatietraject NCW beschreven. Deze beschrijving is over het algemeen summier en wordt over het algemeen ook niet verder onderhouden. De focus van de verschillende teams is vaak vastgelegd in taakkaarten, planvorming of een standaard vergaderagenda. Scenario-ontwikkeling is bij veel organisaties nog in opbouw.

#### OTO

De kerntaken en competenties die bij IM-functionarissen behoren liggen bij de meeste organisaties vast en de oefening ervan maakt over het algemeen ook deel uit van het OTO-programma. De kerntaken zijn bij verschillende organisaties soms verschillend belegd. Zo is het bijdragen aan het identificeren van de relevante netwerkpartners bij diverse organisaties belegd bij een adviseur crisisbeheersing en niet bij een informatiecoördinator.

Bij veel organisaties is ruimte voor verbetering waar het gaat om het beoefenen van afspraken die met netwerkpartners zijn gemaakt.



#### Technische middelen

In alle organisaties wordt gebruik gemaakt van LCMS. Bij veel organisaties is geen fallback-procedure beschikbaar voor het geval LCMS niet beschikbaar of toegankelijk is. Als er al een fallback-procedure beschikbaar is, is die niet of nauwelijks beoefend.



## Beeld Infrastructuur: Netcentrische beheersing van risico's, kwetsbaarheden en crises

### Netwerkvorming

Over het algemeen wordt een overzicht bijgehouden van mogelijke stakeholders met het oog op het monitoren van risico's en kwetsbaarheden.

### Eigen beelden

Over het algemeen worden passende eigen beelden bijgehouden. Opvallende punten zijn dat de bron van informatie niet altijd duidelijk is, dat beoogde effecten niet altijd worden vermeld en dat verwachtingen niet altijd in het beeld worden opgenomen

### Rolinvulling

Op het punt van rolinvulling zijn geen vermeldenswaardige bijzonderheden.



### Informatie-ondersteunde oordeels- en besluitvorming

Scenario-ontwikkeling is bij veel organisaties nog in opbouw.



### Procesverloop

In sommige organisaties kan de informatiefunctionaris andere teamleden wat nadrukkelijker aanspreken op hun verantwoordelijkheid informatie te delen. Ook het actief halen van informatie en het onderling contact tussen de informatiefunctionarissen zijn hier en daar verbeterpunten.

### Technische middelen

In enkele organisaties wordt LCMS alleen gebruikt als er sprake is van opschaling







## Thema's voor doorontwikkeling

**Scenario-ontwikkeling** is bij veel organisaties nog in opbouw. Het verder ontwikkelen hiervan verdient dan ook nog extra aandacht. Wat zijn aanleidingen om scenario's te ontwikkelen? Welke werkwijze leidt voldoende snel tot goed bruikbare scenario's met concrete handelingsperspectieven?

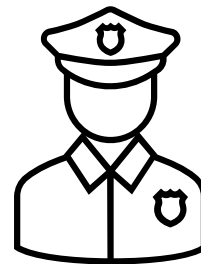
**Continue verbetering van het (operationele) IM-proces** kan bij veel organisaties meer structureel. Dit heeft vooral te maken met het opleiden, trainen en oefenen alsmede met het monitoren van de vakbekwaamheid van individuele informatiefunctionarissen.

Bij veel organisaties binnen de sector infrastructuur is er nog ruimte voor verbetering waar het gaat om het beoefenen van afspraken die met **netwerkpartners** zijn gemaakt.

Het onderhouden van beelden van **risico's en kwetsbaarheden** is bij beheerders van vitale voorzieningen core business. Vitale voorzieningen – zoals watersystemen, drinkwatervoorzieningen en elektriciteitsnetwerken zijn goed afgebakende systemen waarvan het beheer zorgvuldig is georganiseerd. Het is nog wel een doorontwikkelpunt om dit op meer netcentrische wijze te doen. Welke statusinformatie en welke informatie over afwijkingen van het normale zijn het waard om met samenwerkingspartners te delen?

Bij veel organisaties is geen **fallback-procedure** beschikbaar voor het geval LCMS niet beschikbaar of toegankelijk is. Als er al een fallback-procedure beschikbaar is, is die niet of nauwelijks beoefend

# Beeld Politiezorg<sup>5</sup>





## Beeld Politiezorg: Borging van NCW

### Planvorming (netwerkvorming, eigen beelden & procesverloop)

#### Netwerkvorming

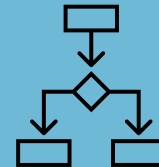
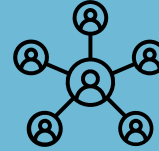
Beide organisaties hebben vastgelegd met welke organisaties en netwerkpartners **afgestemd** dient te worden **over risico's en kwetsbaarheden**. Een van de organisaties geeft aan hiervoor met een deel partners structureel overleg te hebben. Ook afspraken over op- en afschalen zijn door beide organisaties met de partners gemaakt.

#### Eigen beelden

Een van de organisaties geeft aan de **vereisten** voor organisaties **niet vastgelegd** te hebben en een andere organisatie geeft aan dat dit nog verder wordt uitgewerkt. Ook de **borging van kwaliteit van eigen beelden is nog niet beschreven** en in ontwikkeling, waarbij het gebruik van het situatiebeeld bij een van de organisaties toeneemt.

#### Procesverloop

Het **proces** van operationeel informatiemanagement is door **beide organisaties beschreven**, waarbij de Blauwdruk Netcentrische Werkwijze bij één van de organisaties als leidraad wordt gezien. Beide organisaties geven aan dat deze procesbeschrijving alle principes van netcentrisch werken bevatten. De politie geeft aan bij het uitwerken van scenario's etc. het BLOOS/ IRSEM model te gebruiken. Ook de specifieke modellen voor de wijze van scenario's uitwerken, de wijze op beeld- oordeels- en besluitvorming te onderscheiden en de wijze waarop acties en besluiten in het beeld worden verwerkt zijn in de procesbeschrijving opgenomen.



### OTO

Eén van de organisaties heeft geen van de **kerntaken en competenties** van de IM-functionarissen vastgelegd, terwijl de andere hier een kwaliteitsprofiel voor heeft als onderdeel van een landelijke regeling. Het presenteren van het beeld behoort bij een van de organisaties niet tot de kerntaken.

Bij één van de organisaties is het **maken van afspraken met netwerkpartners** nog geen onderdeel van het OTO-programma, maar de behoefte hieraan wordt erkend en het is een ontwikkelpunt binnen de organisatie. Eén van de organisaties geeft aan het **operationeel presteren van IM-functionarissen** niet doorlopend te monitoren, terwijl evaluatie bij de andere organisaties vast onderdeel van het oefenproces is.

### Technische middelen

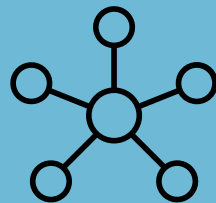
Beide organisaties maken gebruik van een ondersteunend systeem om informatiebeelden breed te kunnen delen, waarbij een van de organisaties dit systeem nog niet breed binnen de organisatie gebruikt. Beide organisaties hebben bij uitval van de systemen een **fallback-procedure** opgesteld, maar deze wordt door beiden niet regelmatig beoefend. Eén van de organisaties geeft daarbij aan dat dit vanwege de 24/7 ondersteuning niet nodig is.



## Beeld Politiezorg: Netcentrische beheersing van risico's, kwetsbaarheden en crises (1/2)

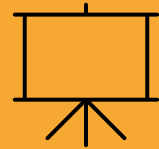
### Netwerkvorming

Teams en organisaties **respecteren elkaars rol en verantwoordelijkheid**, maar er wordt niet doorlopend overwogen wie samenwerkingspartners zijn en hoe met samenwerkingspartners samen te werken. Dit is een aandachtspunt. Daarnaast geeft een organisatie aan dat men er zich steeds meer van bewust is dat er met meerdere **partners in het openbare domein** afgestemd moet worden.



### Eigen beelden

Eén van de organisaties geeft aan dat het eigen beeld van risico's en kwetsbaarheden niet bij het perspectief van de organisatie past, hier wordt niet specifiek naar gekeken. De eigen beelden van beide organisaties bevatten wel actuele en naar de bron traceerbare informatie. Ook komt informatie uit verschillende bronnen goed samen in het eigen beeld. Een van de organisaties geeft aan dat dit steeds beter wordt.



### Rolinvulling

Beide organisaties geven aan dat de informatiefunctionarissen zich concentreren op het **delen en laten stromen van informatie** en daarbij de informatie-inhoud aan deskundigen overgaan. De afstemming tussen HIN en IM verloopt daarbij goed.

De informatiefunctionarissen van de politie zijn relatief nieuw in functie, zij richten zich op de informatie inhoud. De **nieuwe functie Informatiemanager politiezorg** is nu in iedere eenheid ingericht en deze functie richt zich volledig op het delen en stromen van informatie.



## Beeld Politiezorg: Netcentrische beheersing van risico's, kwetsbaarheden en crises (2/2)

### Informatie-ondersteunende oordeels- en besluitvorming

De Politie en de KMAR geven aan **risico's en kwetsbaarheden regelmatig af te stemmen**. Eén van de organisaties heeft dit proces geborgd in een sturingsproces en de andere organisaties past hierbij de BLOOS/IRS-methode naar tevredenheid toe.



### Procesverloop

Het beeldvormingsproces van beide organisaties wordt **gevoed vanuit de bron**. Eén van de organisaties geeft aan dat de regievorming goed is beschreven, maar men in de praktijk nog zoekende is naar een goede invulling. De IM-functionaris wordt erkend als relevant en essentieel.

### Technische middelen

Eén van de organisaties geeft aan LCMS te gebruiken voor het **breed delen van actuele beelden van risico's en kwetsbaarheden**. De andere organisaties maken hier in de operatie nog geen gebruik van, maar ze geven aan dat de uitrol van hun eigen veilige werkomgeving dit jaar plaatsvindt.





## Thema's voor doorontwikkeling

Voor beide organisaties geldt dat het **netwerk** beter in beeld gebracht kan worden, zodat men de partners beter leert kennen en informatie uitwisseling verbeterd kan worden.

Op het gebied van **eigen beelden** moeten de vereisten waar deze beelden aan moeten voldoen beter vastgelegd worden. Ook zouden de bijdragen van alle secties op deze eigen beelden beter kunnen, waarbij er meer gebruik wordt gemaakt van de visuele mogelijkheden.

Door te werken aan een beter actueel situatiebeeld waar iedereen toegang toe heeft zou er bovendien meer tijd kunnen worden besteed aan de **oordeels- en besluitvorming**. Een van de ontwikkelpunten is namelijk het sneller doorlopen van het BOB-proces.

De **kwaliteit** van het **operationeel presteren** van IM-functionarissen kan beter gemonitord worden. Daarbij moet opgemerkt worden dat de politie sinds de netcentrische werkwijze een nieuwe functie Informatiemanagement Politiezorg heeft ingericht die zich vooral richt op het laten stromen van informatie. Deze nieuwe functie moet nog wel een plek in de SGBO's en Veiligheidsregio's krijgen. Daarnaast moeten de er meer ervaren informatiemanagers komen, die beter in positie gebracht worden, zodat het proces beter verloopt.



# Thema's voor doorontwikkeling





## Thema's voor doorontwikkeling

Per sector zijn al een aantal specifieke ontwikkelpunten beschreven. Echter zijn er ook punten die sectoroverschrijdend voor een groot deel van de netcentrisch werkende organisaties gelden.

**Scenario-ontwikkeling** vraagt in de warme fase bij veel organisaties nog om verdere professionalisering.

**Continue verbetering** van het (operationele) IM-proces kan bij veel organisaties meer structureel. Gezien de organisaties de afgelopen jaren onder druk van diverse langdurige crises hebben gefunctioneerd, was er minder tijd voor **OTO** en lijkt de **vakbekwaamheid** van onder andere informatiefunctionarissen te hebben geleden.

Voor het **oefenen met netwerkpartners** wordt veel naar veiligheidsregio's gekeken terwijl ook andere organisaties daar een eigen verantwoordelijkheid in hebben.

Een **fallback-procedure** voor als LCMS niet beschikbaar is, is vaak niet voorhanden. Als er al een procedure is wordt deze niet of nauwelijks beoefend.

De **kwaliteit van situatiebeelden** is een onderwerp waarop in z'n algemeenheid veel ruimte is voor verbetering. Vaak zijn ze onvoldoende beknopt en geven ze onvoldoende zicht op het perspectief dat een organisatie op de gebeurtenis heeft.

## Handelingsperspectief

Organisaties kunnen in de koude fase meer aandacht besteden aan **scenario-ontwikkeling**, waardoor dit in de warme fase gemakkelijker toegepast kan worden. Het verdient aanbeveling te streven naar uniformering van de werkwijze op dit punt. Bij het NIPV kan er dan ook in de diverse opleidingen meer aandacht aan worden besteed.

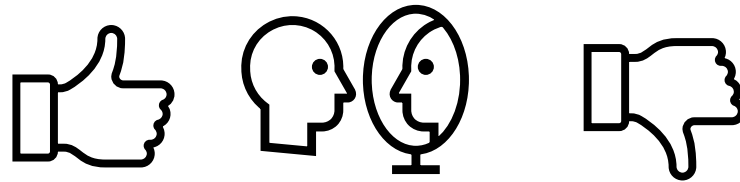
Nu de langdurige crises minder aandacht vragen kunnen organisaties meer aandacht besteden aan **OTO** om zo de vakbekwaamheid van informatiefunctionarissen te verbeteren. Daarnaast is het NIPV bezig met een expertgroep **vakbekwaamheid**, waarin het stimuleren van Opleiden, Trainen en Oefenen voor de Veiligheidsregio's (vooralsnog) centraal staat.

Ook is het aan de organisaties zelf om goed in beeld te brengen welke **netwerkpartners** het meest relevant zijn en ook zelf te **oefenen** met deze partners.

Het handboek IM beschrijft diverse **fallback-procedures**, deze kunnen via diverse kanalen van het NIPV breder onder IM-functionarissen verspreid worden. Daarnaast is het aan de organisaties zelf om dit in hun eigen organisatie uit te werken en hier verder mee te oefenen.

Regievoerende informatiefunctionarissen moeten het **situatiebeeld** vaker met externe ogen bekijken om vast te stellen of het voor een externe partner voldoende beeld geeft en het perspectief van de organisatie er voldoende uit spreekt. Ook moet het gebruikelijker worden elkaar aan te spreken op de kwaliteit van het situatiebeeld. Bij het NIPV kan er in diverse opleidingen ook meer aandacht aan worden besteed.

# Evaluatie en verbeterpunten



# Reflectie op de vragenlijsten

## Concrete wijzigingen

Gedurende het gebruik van de vragenlijsten gebleken dat er her en der een aantal concrete aanpassingen gedaan moeten worden. Zo ontbreekt er in de derde vragenlijst een vraag en is de organisatie maart jl. van IFV naar NIPV overgegaan. Als gevolg hiervan moet het logo in de vragenlijsten aangepast worden.

Ook zijn er een aantal organisaties bij gekomen of juist samengevoegd, deze moeten in het voorgeprogrammeerde keuzemenu van organisaties gewijzigd worden. Concrete voorbeelden zijn het Deventer Ziekenhuis, het Spaanse Gasthuis en GHOR regio Brabant Midden-West-Noord.

Tot slot roept het woord *concept* bij regelmatig vragen op. Dit woord zou bijvoorbeeld vervangen kunnen worden door 'afgerond'.

## Mogelijke verbeterpunten voor de vragenlijst

Door een vraag toe te voegen over de hoe lang organisaties al netcentrisch werken kan beter gekeken worden naar de stand van zaken in verhouding tot de duur.

Gezien de lengte van de vragenlijsten is het raadzaam om te zoeken naar een betere balans tussen compleetheid en compactheid.

Naast dat het goed is om te weten dat iets geregeld is, is het eigenlijk nog veel belangrijker en interessanter om te weten hoe dit geregeld is. Hier kan in een volgende versie van de vragenlijsten meer naar gekeken worden.

Om de functie van het woord *concept* te verduidelijken kan het woord worden vervangen door 'afgerond'.

## Onduidelijkheden in de vragenlijsten

Naast een aantal concrete aanpassingen hebben we gedurende het gebruik van de vragenlijsten ook een aantal punten opgemerkt rondom de bruikbaarheid ervan. Zo is gebleken dat de formulering van een aantal vragen te onduidelijk en te abstract zijn. Als gevolg daarvan worden sommige vragen niet goed begrepen en vaak ook niet goed beantwoord.

Ook lijkt het erop dat sommige organisaties vragenlijst 2 met een ander idee in hun achterhoofd hebben ingevuld dan de bedoeling was.

## Reflectie op de aanpak & uitvoering

### Feedback vanuit de organisaties

Na het verspreiden van de persoonlijke links hebben we vanuit diverse organisaties feedback op vragenlijsten ontvangen. Zo gaven een aantal organisaties aan dat het lange vragenlijsten zijn en het voor hen een uitgebreide exercitie is om ze in te vullen.

Een aantal organisaties heeft zelfs aangegeven niet deel te nemen aan de vragenlijsten. Redenen hiervoor waren het gebrek aan beschikbare capaciteit, de omvang van de vragenlijst en het onvoldoende aansluiten van de vragen op de praktijk.

Ook gaven een aantal organisaties aan dat de toelichting niet over verduidelijking gaf en de gebruikte definities erg breed waren, iets wat met name voor beginnende NCW organisaties best ingewikkeld kan zijn.

### Reflectie op het proces

Voorafgaand aan het verspreiden van de vragenlijsten zijn een aantal kickoff sessies georganiseerd waarin het idee en gebruik ervan is uitgelegd. Ondanks deze kickoff sessies kwamen er na het verspreiden van de vragenlijsten een aantal vragen over het gebruik en de interpretatie ervan binnen. Zo blijft het perspectief dat respondenten in hun achterhoofd hebben bij het beantwoorden van de vragen soms onduidelijk. Bij een volgende ronde vragenlijsten zouden we dit 'probleem' weg kunnen nemen door een deel van de vragen plenair te behandelen. Zo kan meteen de juiste focus per thema neergezet worden en beantwoorden alle respondenten de vragen vanuit hetzelfde perspectief.

### Lessons learned voor de volgende keer

- Overzicht van POC actueel houden
- Aandacht blijven vragen voor het gebruik van vragenlijst 3
- Dashboard verder blijven ontwikkelen