

# Rapportage Staat van NCW 2023



Februari 2024

Deze rapportage is opgebouwd in de vorm van een PowerPointpresentatie die als presentatiedocument en 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. Daarna volgt steeds per sector het algehele beeld dat naar voren kwam uit de analyse en volgen er thema's die door organisaties binnen de sector doorontwikkeld kunnen worden. Na de sectorspecifieke slides worden doorontwikkelthema's beschreven die gelden voor alle sectoren die aangesloten zijn op het netcentrische gedachtengoed. De rapportage sluit af met een evaluatie / zelfreflectie op de aanpak en uitvoering van deze editie van de Staat en benoemd daarbij enkele verbeterpunten.

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 12 t/m 15](#)
- Beeld Infrastructuur..... [Slide 16 t/m 19](#)
- Beeld Politiezorg..... [Slide 20 t/m 22](#)
- Beeld Landelijke Partners..... [Slide 23 t/m 26](#)
- Thema's voor doorontwikkeling, alle sectoren..... [Slide 27 t/m 29](#)
- Evaluatie en verbeterpunten..... [Slide 29 t/m 31](#)

## Kwaliteit van netcentrisch werken

Netcentrisch werken\* is een werkwijze die momenteel door ruim 80 organisaties is geïmplementeerd om informatie sneller en effectiever te kunnen delen in het kader van risico- en crisisbeheersing. Het aantal organisaties dat op deze werkwijze wil aansluiten en hier bewust voor kiest neemt jaarlijks toe. Hiermee wordt benadrukt dat organisaties - zowel privaat als publiek – waarde hechten aan en willen bijdragen aan informatie gestuurd samenwerken ten tijde van incidenten. Het gemeenschappelijk belang staat hierbij op de voorgrond, zeker in onze genetwerkte samenleving, waarin veiligheidspartners gezamenlijke antwoorden moeten formuleren op complexe vraagstukken.

Het borgen van de kwaliteit, zowel van de inrichting als de uitvoering van informatie-uitwisseling, is hierbij essentieel. **Leren en verbeteren** van het gehele netwerk staan op de voorgrond. Alle netcentrisch werkende organisaties dragen hieraan bij. De principes van een **continue kwaliteitscyclus** - meten, rapporteren, analyseren, evalueren en verbeteren – zijn hierbij leidend.

## Staat van Netcentrisch Werken 2023



\* Hierna te noemen: NCW

## De Staat van NCW

Organisaties en sectoren zijn zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van de inrichting en uitvoering van NCW. In deze cyclus past het dat men de netcentrische werkwijze periodiek evalueert. Het programmateam NCW van het NIPV heeft hierbij een faciliterende en adviserende rol.

Om een overzicht te genereren van de kwaliteit van het informatie gestuurd optreden als geheel, is een uniform evaluatiekader ontwikkeld. Dit evaluatiekader is gebaseerd op essentiële criteria uit het Referentiekader Netcentrische Crisisbeheersing 2023 en de criteria die bij een implementatietraject aan de orde komen. De criteria zijn vertaald in een drietal vragenlijsten, die in het tekstblok hiernaast worden weergegeven. De vragen zijn zo geformuleerd dat ze toepasbaar zijn voor alle sectoren/organisaties.

Vragenlijst 1 geeft inzage in de inbedding van het netcentrische gedachtengoed in de reguliere werkwijze.

Vragenlijst 2 geeft een beeld van de mate waarin de continue risicomonitoring op een netcentrische wijze is ingericht.

Vragenlijst 3 ten slotte gaat in op de toepassing van netcentrisch werken in de warme fase (of in een oefening).

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

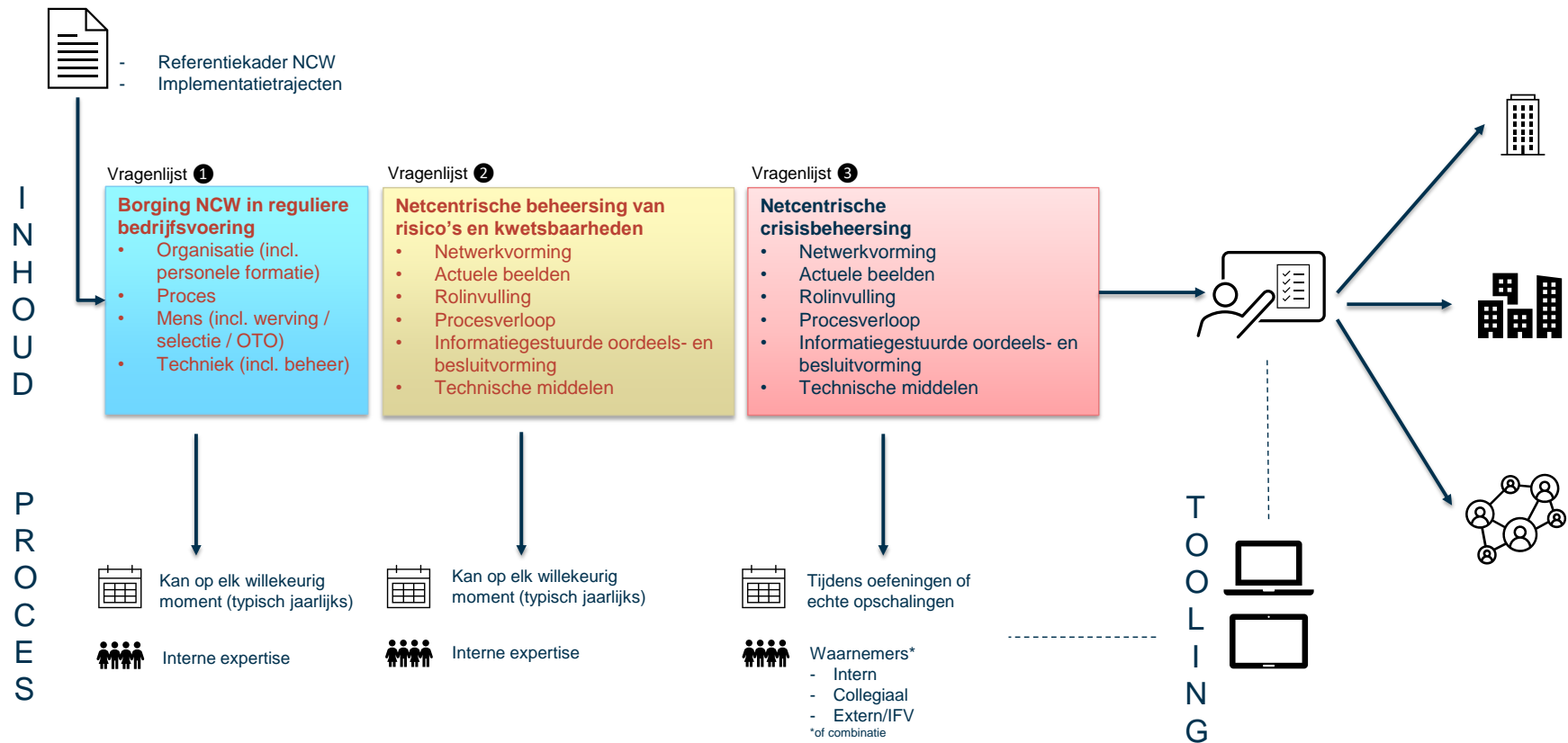
- **Vragenlijst 3: Netcentrische crisisbeheersing**

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;
- Overige 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).

## Inhoud, proces en tooling

Qua inhoud staan de drie eerdergenoemde groepen criteria centraal: 1) Hoe is NCW in de reguliere organisatie geborgd, 2) Hoe wordt NCW toegepast bij beheersing van risico's en kwetsbaarheden en 3) 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 2023

Alle organisaties die netcentrisch werken hebben in januari 2023 een uitnodiging gehad om mee te doen aan de staat van Netcentrisch Werken. De eerste twee vragenlijsten konden tot juli 2023 worden ingevuld. Vragenlijst drie kan gedurende het hele jaar worden gebruikt.

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.

	Uitnodigingen	Vragenlijst 1	Vragenlijst 2	Vragenlijst 3
<b>Veiligheidsregio's</b>	25 veiligheidsregio's	15 veiligheidsregio's	14 veiligheidsregio's	3 ingevulde lijsten van 2 veiligheidsregio's
<b>Geneeskundige sector</b>	16 GHOR-bureaus en 2 ziekenhuizen	8 GHOR regio's	8 GHOR regio's	-
<b>Infrastructuur</b>	19 WS, 2 drinkwater, 2 netbeheerders en RWS	8 waterschappen en RWS	8 waterschappen en RWS	8 ingevulde lijsten van 2 waterschappen
<b>Politie, Defensie &amp; Douane</b>	Politie, Defensie & Douane	-	-	27 ingevulde lijsten van Politie en 2 ingevulde lijsten van Defensie
<b>Landelijke Partners</b>	NCC, DCC, LOCC & Kustwacht	LOCC en Kustwacht	Kustwacht	-
<b>Som van reacties</b>	<b>73 verstuurde uitnodigingen</b>	<b>34 ingevulde vragenlijsten</b>	<b>32 ingevulde vragenlijsten</b>	<b>40 ingevulde vragenlijsten</b>

# De Staat van Netcentrisch werken per sector



# Beeld Veiligheidsregio's







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

#### Netwerkvorming

Alle Veiligheidsregio's geven aan een (werk)proces te hebben om het netwerk in kaart te brengen. Hierbij is men gericht op bekende en primaire partners. Door het groeiende netwerk is het soms lastig om alle partners goed te betrekken. Het actueel houden van het netwerk gebeurt niet overal volgens een gestructureerde methode. Wel worden de risicoprofielen, waarin ook risico's van partners in het netwerk zijn opgenomen, periodiek bijgehouden. Voor afspraken over rol- en taakverdeling, informatiedeling en op- en afschaling wordt veelal verwezen naar convenanten en netwerkkaarten.

#### Eigen beelden

De eisen en afspraken over de kwaliteit van eigen beelden worden op landelijke richtlijnen gebaseerd waaronder het Handboek Informatiemanagement. Vaak is het ook onderdeel van oefeningen. Ter ondersteuning hiervan worden (in LCMS) sjablonen of regionale voorbereidende activiteiten gebruikt.

#### Procesverloop operationeel IM

Hoewel dit in alle regio's onderdeel is van het regionale crisisplan, wordt dit niet overal in detail uitgewerkt. Het is over het algemeen onderdeel van de vergaderagenda en het komt terug in opleidingen en oefeningen. In meerdere regio's is winst te behalen op de kwaliteit van beschrijving van het proces, met name waar het gaat om scenario-uitwerking en hoe acties en besluiten in het beeld worden verwerkt.

#### Procesverloop Informatie gestuurde oordeels-en besluitvormig

Hoewel de werkwijze van informatie gestuurde oordeels- en besluitvorming onderdeel is van oefeningen, is dit proces niet expliciet beschreven. Regio's die dit wel beschreven hebben, doen dit in bijv. een crisisplan of in taakkaarten. Het monitoren en actualiseren van dit proces gebeurt niet overal volgens een vastgestelde procedure.

#### OTO

Kerntaken van de IM-functionaris zijn vastgelegd in taakkaarten, die conform het landelijke kwalificatiedossier zijn opgesteld. Het presenteren van het beeld wordt niet in alle regio's als kerntaak gezien van een IM-functionaris. Er is sprake van regionale variatie. Het IM-proces komt in alle teams terug in oefeningen die verlopen volgens een vast schema. Het algemene gevoel onder veel regio's is dat het nuttig zou zijn om vaker te oefenen. Evaluatie en feedback zijn onderdeel van deze oefeningen en worden als waardevol ervaren. Op teamniveau is dit overal geborgd, op individueel niveau is dit veelal nog in ontwikkeling.

#### Technische middelen

In de warme fase wordt bijna overal LCMS gebruikt. In de lauwe en koude fase worden ook andere systemen/applicaties gebruikt. Het functioneel beheer hiervan is niet overal beschreven, maar wel ingericht. Hoewel de fall-back procedure in veel regio's is beschreven (o.a. door te verwijzen naar landelijke procedures) is de procedure in bijna geen enkele regio beoefend. Het presteren van systemen wordt overal gemonitord, maar niet structureel (veelal pas bij uitval of incidenten).



## Beeld Veiligheidsregio's – Netcentrische beheersing van risico's en kwetsbaarheden (vragenlijst 2)

### Netwerkvorming

Door middel van VIC 's, risicobeelden of gesprekken met stakeholders is het netwerk over het algemeen goed in beeld. Enkele regio's zijn zelfs gestart met de aanstelling van een netwerkmanager.

Binnen organisaties zijn de verantwoordelijkheden van de verschillende teams helder belegd. De rol van de Veiligheidsregio ten opzichte van organisaties *binnen* het netwerk wordt niet altijd als duidelijk ervaren, zeker waar het de eindverantwoordelijkheid betreft. Wie gaat waarover?

### Eigen beelden

Hoewel nog niet overal geografisch ondersteund, wordt het risicobeeld goed bijgehouden, ook in de koude fase. Het beeld wordt wekelijks geactualiseerd. Enkele regio's geven aan hierin opstartend te zijn. Er is tevens veel ontwikkeling gaande gericht op regionale samenwerking (bijv. in Zuid-6 of Oost-5), waarbij soms voor een thematische indeling van het beeld wordt gekozen. Informatie over genomen maatregelen is vaak alleen bij 'multi-relevantie' opgenomen of er wordt verwezen naar andere plekken waar deze informatie staat. Oordeelsvorming is nog niet overal verwerkt in het beeld. Het historisch verloop van ontwikkelingen is inzichtelijk door middel van een logboek, of de mogelijkheid om een rapportage op te halen in LCMS-journaal of versiebeheer van SharePoint. Een enkele organisatie houdt een tijdslijn bij in LCMS.

### Rolinvulling

Bijna alle regio's laten de inhoud aan de deskundigen, waarbij IM-functionarissen zich focussen op het laten stromen van informatie. Dit wordt gezien als onderdeel van het takenpakket van de IM 'er.

### Procesverloop

In een meerderheid van de regio's wordt beeldvorming gevoed vanuit de (informatie)bron; hetzij handmatig of d.m.v. een directe koppeling met de bron. Partners worden in sommige gevallen betrokken om zelf hun deel van het beeld bij te werken en te duiden. Beelden worden breed gedeeld, zowel intern als extern.

Regio's in ontwikkeling delen het beeld extern minder dan intern. Het is vaak de dienstdoende IM 'er of de afdeling Crisisbeheersing die de regie voert, ook in de koude fase. IM-functionarissen halen in veel gevallen wekelijks informatie op en bij onduidelijkheden direct.

### Informatie-ondersteunde oordeels- en besluitvorming

Risico's worden niet overal structureel multidisciplinair afgestemd. Veelal heeft dit een nog een ad hoc karakter of doet men dit op eigen inschatting. Ook wordt niet standaard en op structurele basis een integraal scenario ontwikkeld. De overgang van het beeld naar acties en besluiten is wisselend ingeregeld. Op sommige plekken is dit belegd bij een ander team dan het team dat het beeld opstelt.

### Technische middelen

Veiligheidsbeelden staan op veel plekken niet in LCMS. Daar is LCMS volgens sommigen niet voor bedoeld of dit wordt door de gebruikersgroep en de structuur van profielen, rechten en rollen als ingewikkeld ervaren.

Veel organisaties maken daarom gebruik van andere tools, zoals Sharepoint of een VIK-viewer. Er wordt gewacht op de doorontwikkeling van de SIAAS-koppeling om informatie uit andere tools in LCMS kunnen te ontsluiten en te delen.



### Netwerkvorming

Primaire en bekende netwerkpartners zijn veelal goed in beeld. Dit is soms nog lastig met **nieuwe of onbekende(re) partners**, mede door het steeds groter wordende netwerk en de veelheid aan partners dat een rol kan spelen. Tevens wordt het als ingewikkeld ervaren om in een steeds groter netwerk van partners te bepalen **welke partij welke verantwoordelijkheid heeft**.

### OTO

Evaluatie en feedback zijn onderdeel van opleiden, trainen en oefenen. Op teamniveau is dit overal geborgd; **feedback en evaluatie op individueel niveau** is dit nog niet.

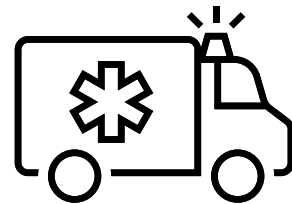
### Informatie-ondersteunde oordeels- en besluitvorming

Het proces van **overgang van het beeld naar oordeelsvorming en eventuele acties** wordt in sommige regio's niet helder omschreven. Potentiële risico's worden niet **structureel multidisciplinair afgestemd**. Dit gebeurt veelal nog op ad hoc basis en op persoonlijke inschatting. Het ontwikkelen van **integrale scenario's** gebeurt niet structureel.

### Techniek

In bijna alle regio's is **een fall-backprocedure** beschreven voor het geval technische systemen niet meer naar behoren functioneren. Echter, het **beoefenen** van de procedure heeft nog te weinig aandacht in OTO-programma's. Veiligheidsbeelden staan op veel plekken niet in LCMS. Daar is LCMS volgens sommigen niet voor bedoeld of is dit, gezien de gebruikersgroep en de structuur van profielen, rechten en rollen, ingewikkeld. In enkele regio 's gebruikt men hiervoor een eigen, apart system. Hierin schuilt een mogelijk risico namelijk dat informatie-uitwisseling door het gebruik van verschillende systemen bemoeilijkt kan worden (beperkte interoperabiliteit).

# Beeld Geneeskundige Sector\*



\* Onder de geneeskundige sector worden GHOR-bureaus en twee ziekenhuizen verstaan.



## Beeld Geneeskundige Sector – Borging van NCW (vragenlijst 1)

### Netwerkvorming

Voor veel GHOR-regio's heeft Covid ervoor gezorgd dat het zorgnetwerk is verbreed. Dit leidt tot nadenken over een nieuwe visie op netcentrisch samenwerken met partners die daarvóór niet in beeld waren, bijvoorbeeld als het gaat om organisaties in de care sector (niet acute zorgpartners).

Voor veel kleine zorginstellingen is het een aandachtspunt om de informatie binnen de instelling op te halen en te delen binnen het regionaal geneeskundig netwerk.

### Eigen beelden

De vereisten voor het opmaken en onderhouden van een eigen beeld, evenals het gebruik van sjablonen en formats zijn gemeengoed binnen de GHOR. Informatie-gestuurde oordeels- en besluitvorming vindt plaats d.m.v. de BOB-structuur.

### Procesverloop – operationeel informatiemanagement

Procesbeschrijvingen worden weergegeven in functie specifieke taakkaarten. In alle regio's is afstemming tussen de HIN (Hoofd Informatie Geneeskundige Zorg) en de ACGZ (Algemeen Commandant Geneeskundige Zorg) vanzelfsprekend.

Tussen GGD GHOR Nederland en het Landelijk Netwerk Acute Zorg is sprake van afstemming over taken en verantwoordelijkheden m.b.t. het informatieproces bij flitsrampen en sluimerende crises. Men spreekt de wens uit in de toekomst data vanuit de acute zorgsector (gemakkelijker) te kunnen koppelen aan LCMS.

### Procesverloop – informatie gestuurde oordeels- en besluitvorming

Het informatieproces is geformuleerd vanuit multidisciplinair perspectief. Uit de respons blijkt dat er voldoende aandacht is voor de afstemming met de verantwoordelijk leidinggevende over de risico's, kwetsbaarheden en beoogde effecten.

### OTO

Hierop is een hoge score te zien. Het functie- en kwalificatieprofiel is leidend in de scholing van functionarissen. Een ontwikkelpunt zit hem in de monitoring en registratie van de individueel operationele prestaties.

### Technische middelen

LCMS is in alle regio's de applicatie waarmee gewerkt wordt. In toenemende mate wordt ook SharePoint ingericht voor het genereren van een regionaal veiligheidsbeeld.

De fallback-procedure is een punt van aandacht. De helft van de respondenten geeft aan weliswaar een fallback-procedure beschreven te hebben, maar de meerderheid hiervan geeft tegelijkertijd ook aan de procedure niet te beoefenen. Wanneer het systeem onverhoopt zou uitvallen lijkt er geen alternatief dan het ouderwetse gebruik van mails en telefoon.



## Beeld Geneeskundige Sector – Netcentrische beheersing van risico's en kwetsbaarheden (vragenlijst 2)

### Netwerkvorming

Binnen de GHOR-regio's is de ontwikkeling van het zorgrisicoprofiel in volle gang. Dit document bevat o.a. een overzicht van relevante netwerkpartners (cure en care) dat 1-op-1 gebruikt kan worden bij het in kaart brengen van mogelijke partners en stakeholders bij netcentrisch gestuurde incidentbestrijding.

### Eigen beelden

In steeds meer regio's wordt aan risicomonitoring gedaan. De GHOR werkt daarbij samen met de multi-partners. Multi-beelden zijn daarbij leidend.

Er zijn ambities om het domein LCMS-GZ nadrukkelijker te gaan gebruiken voor het delen van risicobeelden met zorgpartners (koude/lauwe fase). Voor de opmaak van de eigen beelden wordt – naar tevredenheid - met vaste GHOR specifieke sjablonen gewerkt. Er is aandacht voor het delen van ondersteunende Geo-informatie.

### Rolinvulling

De informatiefunctionarissen zien het delen en laten stromen van informatie als hun belangrijkste taak. In de warme fase verloopt dit proces goed. Een volgende stap is om dit proces goed vorm en inhoud te geven voor de koude/lauwe fase: Wie is dan je relevante netwerk?, Welke informatie is nodig/buikbaar? en Welke techniek kan dat - naast LCMS - nog meer goed ondersteunen?

### Procesverloop

Het beeldvormingsproces wordt gevoed vanuit de bron en breed binnen het geneeskundig netwerk gedeeld. Voor de HIN is het van belang om de juiste vraag te stellen, anders vindt er een informatie-overload plaats. De GHOR heeft de wens om in de toekomst actuele informatie uit het ROAZ (vaak weergegeven in dashboards) direct te kunnen delen in LCMS/LCMS-GZ.

### Informatie-ondersteunende oordeels- en besluitvorming

Uit de respons blijkt voldoende aandacht voor de afstemming tussen de informatiefunctionaris en de verantwoordelijk leidinggevende over de risico's, kwetsbaarheden en beoogde effecten. In oefeningen wordt aandacht besteed aan oordeels- en besluitvorming op basis van het opgehaalde beeld en worden de acties bij de juiste personen uitgezet.

### Technische middelen

Er blijkt grote diversiteit bij het gebruik van LCMS door de GHOR. In de ene regio alleen vanaf GRIP 2, in weer andere regio's ook in de voorbereidende fase. Bij langduriger incidenten is het gebruik van LCMS geen automatisme. Het blijkt dan lastig om overzicht te houden, moeilijk te sturen op informatie en de kans is groot op een informatie-overload. Betrokkenheid neemt bij langduriger incidenten snel af.



## Thema's voor doorontwikkeling

### Netwerkvorming

Ontwikkelmogelijkheden zijn er bij het **aanhaken van niet acute zorgpartners (en daarbinnen de kleinere zorgorganisaties) op het informatieproces**. De ICo-rol is vaak wel ingevuld, maar hoe vindt daarna de informatie zijn weg binnen de instelling?

### Eigen beelden

Ontwikkelmogelijkheden zijn er op verschillende vlakken: op kennis- en competentieniveau moet een inhaalslag gemaakt worden omdat door Corona veel OTO activiteiten stil hebben gelegen. Het **ontwikkelen van (uniforme) werkwijzen** bij het samenwerken met regiogrensoverschrijdende zorginstellingen en **afstemming en samenwerking tussen GHOR en ROAZ** op het informatieproces verdient daarbij aandacht: het delen/koppelen van relevante informatie kan beter/sneller.

### Rolinvulling

Er is sprake van een grotere taakvolwassenheid, rolvastheid en constructieve afstemming met de ICo's. Ontwikkelmogelijkheden zijn er op het gebied van kennis: **weten wat de ander geacht wordt te weten en te doen en steviger verbinding met IM-multi**.

Op het gebied van OTO ziet men een aandachtspunt in het **monitoren en registreren van de individueel operationele prestaties**.

### Procesverloop

De informatiefunctionarissen zijn goed op de hoogte van hun taken en verantwoordelijkheden. Als ontwikkelmogelijkheden wordt met name het **opdoen van praktijkervaring** benoemd. Een en ander heeft te maken met de verhoogde aandacht voor risicomonitoring waarvoor een ander besef van actualiteit en urgentie nodig is.

### Informatie ondersteunende oordeels- en besluitvorming

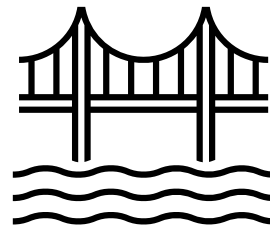
De HIN-GZ als verantwoordelijke voor het ondersteunende beeld ten behoeve van de BOB heeft een duidelijke afstemmingslijn met de ACGZ. Ontwikkelmogelijkheden zijn er op het gebied van **data-gestuurd werken, scenario-ontwikkeling** en vergroten van kennis om de waarde van bepaalde informatie beter te kunnen inschatten.

### Technische middelen

Men is positief over het gebruik van LCMS en LCMS-GZ. Als ontwikkelmogelijkheden worden genoemd dat men de behoefte heeft om **relevante beelden, data en dashboards uit andere bronbestanden te kunnen koppelen met LCMS (interoperabiliteit) en de ontwikkeling van een (uniforme) werkwijze bij de omgang met AVG-gevoelige informatie**.

Tevens geeft een meerderheid van de respondenten aan dat het onderwerp **"fallback"** nog steeds een **onderbelicht** onderwerp is. Dat geldt zowel voor het opstellen van een fallback-procedure alsook het beoefenen ervan (samen met buurregio's).

# Beeld Infrastructuur\*



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





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

#### Netwerkvorming

Verschillend waterschappen nemen een overzicht van het bredere netwerk mee in de planvormingscyclus. Dat bredere netwerk wordt over het algemeen zodanig stabiel geacht dat het in de planvormingscyclus geen prominente plaats inneemt. RWS geeft aan dat het netwerk wel in beeld is maar niet expliciet is vastgelegd. Afspraken over het delen van informatie heeft RWS vooral met veiligheidsregio's en waterschappen gemaakt.

#### Eigen beelden

Over de inhoud en de kwaliteit van eigen beelden hebben de organisaties slechts beperkt op een expliciete wijze zaken vastgelegd. Voor zover dat wel is gebeurd is, is dat meestal in de vorm van LCMS sjablonen.

#### Procesverloop – operationeel informatiemanagement

Het beeld van het al dan niet vastleggen van het procesverloop op het gebied van IM is gemengd. Vaak is het niet expliciet beschreven, soms is het impliciet onderdeel van diverse documenten en soms wordt verwezen naar het Referentiekader Netcentrische Crisisbeheersing 2023. Veel organisaties onderkennen dat op dit punt ruimte is voor verdere verbetering.

#### Procesverloop – informatie gestuurde oordeels- en besluitvorming

Het proces van oordeels- en besluitvorming is bij de meeste organisaties niet in detail beschreven. Bij sommige organisaties is dat geconcretiseerd in taakkaarten en/of een vergaderagenda. Vaak wordt ook verwezen naar het Referentiekader Netcentrische Crisisbeheersing 2023.

#### OTO

Bij de meeste organisaties zijn de vereiste competenties van IM-functionarissen vastgelegd. Het monitoren van prestaties van teams en individuen wordt door veel organisaties als verbeterpunt gezien. Bij RWS valt op dat sommige taken die in andere organisaties zijn belegd bij een IM-functionaris, deze bij RWS bij de adviseur crisisbeheersing zijn belegd.

#### Technische middelen

Alle organisaties werken met LCMS en gebruiken daarnaast ook nog andere systemen. Een enkele keer zijn deze andere systemen ook gekoppeld met LCMS.

De meeste organisaties hebben geen fallback-procedure vastgelegd voor het geval LCMS niet toegankelijk is. Ook in oefeningen wordt dit niet of nauwelijks meegenomen.



## Beeld Infrastructuur – Netcentrische beheersing van risico's en kwetsbaarheden (vragenlijst 2)

### Netwerkvorming

De meeste organisaties hebben het netwerk (overzicht stakeholders) grotendeels in beeld en een aantal heeft dit zelfs in de crisisplannen opgenomen. Daarnaast weten de meeste netwerkpartners elkaar ook in de praktijk goed te vinden en wordt er regelmatig samen afgestemd of geoefend.

### Eigen beelden

Het bijhouden van risicobeelden wordt door de infrasector heel verschillend gedaan. Een van de organisaties ziet hier geen meerwaarde in, terwijl een andere organisatie een wekelijks risicobeeld bijhoudt en zou dit zelfs willen transformeren naar een dagelijks risicobeeld. Er zijn ook enkele organisaties die alleen op hele specifieke momenten of rondom specifieke thema's een risicobeeld bijhouden, bijvoorbeeld alleen op het gebied van waterkwantiteit of op het gebied van droogte.

### Rolinvulling

Bij de meeste organisaties zijn de rollen van de verschillende functionarissen goed beschreven en is het duidelijk wie welke verantwoordelijkheid heeft. Ook het belang van informatiedelen en de rol van de ICO daarin wordt door steeds meer organisaties gezien.

### Procesverloop

De beelden worden grotendeels gevoed vanuit de bron en een aantal organisaties is nog bezig met de verdere doorontwikkeling daarvan. De beelden worden vervolgens breed gedeeld en door velen gelezen, zowel intern als extern. Tot slot is het bij de meeste organisaties duidelijk dat de informatiecoördinator degene is die regie voert op het beeld.

### Informatie-ondersteunde oordeels- en besluitvorming

Een groot deel van de organisaties heeft de risico's en kwetsbaarheden goed en vroegtijdig in beeld. Afstemming over de oordeels- en besluitvorming in het crisisonderzoek is niet standaard, d.w.z. op structurele basis ingericht.

### Technische middelen

Bij de meeste organisaties is LCMS breed geïmplementeerd en geaccepteerd. Het is niet helemaal duidelijk of LCMS ook breed wordt gebruikt voor het monitoren van risico's en kwetsbaarheden.



## Thema's voor doorontwikkeling

### Netwerkvorming

De **ad-hoc partners zijn niet altijd in beeld**, dit staat bij velen op een lager pitje. Ook de samenwerking tussen de verschillende informatiefunctionarissen in de warme fase vraagt om aandacht: Wanneer **zoeken ICO en IM elkaar op** bij een sector-overstijgend incident?

### Eigen beelden

Een aantal waterschappen zouden graag het bijhouden van actuele beelden door ontwikkelen en verder uitbreiden, door bijvoorbeeld **een doorlopend risicobeeld op te stellen**. Ook geven sommige organisaties aan dat het **geografische beeld** nog niet altijd goed wordt bijgehouden, maar hier wel meer gebruik van te willen gaan maken.

### Rolinvulling

Het **aanleveren van informatie** door de inhoudelijke adviseurs wordt niet in alle organisaties actief gedaan. Als gevolg daarvan zijn de informatiefunctionarissen vooral druk met het aansporen van deze disciplines om de tabbladen te vullen, zodat er een beeld opgesteld kan worden. Hier is winst te behalen.

### Procesverloop

Indien een incident groter wordt en er meer thema's bij komen kijken wordt het delen van informatie bij een aantal organisaties lastiger. Ook is het dan lastig scherp te krijgen of **alle betrokkenen goed geïnformeerd worden en blijven**. Ook geven een aantal organisaties aan dat het proces van informatiemanagement nog beter uitgewerkt kan worden. Het **halen van informatie en koppelen van activiteiten** is een ontwikkelpunt.

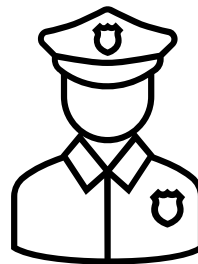
### Informatie-ondersteunde oordeels- en besluitvorming

Bij een aantal organisaties ligt het proces nog teveel bij de ICO en wil men graag een ontwikkeling doorvoeren om dit ook meer onderdeel van de reguliere organisatie te laten zijn. Daarnaast is **scenario-denken** bij een aantal organisaties een punt van ontwikkeling.

### Technische middelen

Voor een aantal organisaties vergt het nog aandacht om intern **meer training over het gebruik van LCMS** te organiseren en daar bijbehorende afspraken over te maken. Daarnaast is de doorontwikkeling, en dan met name de **doorontwikkel-snelheid** van LCMS, voor een aantal organisaties een algemeen ontwikkelpunt.

# Beeld Politiezorg en Defensie





## Beeld Politiezorg en Defensie - Netcentrische crisisbeheersing (vragenlijst 3)

### Netwerkvorming

Intern krijgt netwerkvorming voldoende aandacht. Men weet alle partners te vinden en men legt hier over het algemeen actief contact mee. Het netwerk buiten de politieorganisatie mag meer aandacht krijgen. Tevens zouden gemaakte afspraken beter vastgelegd kunnen worden.

### Eigen beelden

De kwaliteit van de eigen beelden en het situatiebeeld van zowel politie als defensie zijn wisselend. Dit is verklaarbaar vanuit het gegeven dat de netcentrische werkwijze pas recent is geïmplementeerd. Het zou de beeldvorming ten goede komen als er meer structuur in aangebracht zou worden, bijvoorbeeld door te werken met vooraf afgesproken thema's. Ook valt op dat de eigen beelden van de politie oude en daardoor niet actuele informatie (weergegeven op journaalachtige wijze) bevat. Dit komt de overzichtelijkheid en actualiteit niet ten goede. Het levert al direct veel winst op door in te zetten op actualiteit en overzichtelijkheid.

### Rolinvulling

Op het onderdeel rolinvulling zien we voor beide organisaties een lagere score dan gemiddeld. Ook hier geldt dat de nieuwe (personele) structuur die onder het proces zit nog moet landen in de organisatie. Het aanstellen van een informatiefunctionaris die verantwoordelijk wordt voor het voeren van regie op het beeld krijgt in de komende periode aandacht.

Bij de politie heeft men deze rollen al wel kunnen inrichten in de vorm van een HIN en een IM-P. Deze rollen zijn ook hier nieuw en kunnen nog beter in de organisatie worden ingebed.

### Procesverloop

Hoewel de nieuwe werkwijze nog maar net is geïntroduceerd zien we dat zowel bij de Politie als Defensie al duidelijke processen worden gevolgd om netcentrisch te kunnen werken. Informatie wordt bijvoorbeeld al actief op verschillende niveaus gedeeld. Wanneer ook bij Defensie de rol van informatiefunctionaris is ingevuld zal dit het procesverloop nog beter ondersteunen is de verwachting.

### Informatie-ondersteunende oordeels- en besluitvorming

Bij de meeste eenheden stond het gedeelde beeld centraal bij de gezamenlijke oordeels- en besluitvorming. Bij sommige eenheden was dit nog niet het geval. Zij kunnen hier nog in groeien, zodat ook zij de voordelen zien van deze werkwijze en de ruimte die daardoor in het overleg voor oordeels- en besluitvorming ontstaat. Het vooraf maken van afspraken over een eenduidige werkwijze kan hier zeker bij helpen.

### Technische middelen

Beide organisaties gebruiken LCMS als ondersteunende tool bij de uitwisseling van informatie en beelden. Daarin weten ze hun weg al aardig te vinden. De komende periode kan men benutten om de mogelijkheden van het systeem nog verder uit te diepen. Zo kan de Politie nog meer voordeel behalen uit het gebruik van de PLOT-functionaliteit om een geografische beeld op te stellen.



## Thema's voor doorontwikkeling\*

### Procesverloop

Hoewel er veel informatie in PCMS wordt gezet, wordt deze informatie nog niet in alle gevallen snel en actief met **multidisciplinaire partners gedeeld**. Daarnaast is niet altijd helder wat **de kern van het Politiebeeld** is dat het SGBO met haar multidisciplinaire partners deelde. Andersom is het niet altijd duidelijk geweest of het multidisciplinaire beeld ook daadwerkelijk goed terugkomt in de SGBO-overleggen.

Informatie wordt soms in meerdere velden bijgehouden. Dit werkt vertragend in het delen van informatie en is foutgevoelig voor welke informatie waar wordt ingevoerd. Tot slot was er tijdens de meeste oefeningen **geen afstemming tussen de AC en de HIN/IM-P** over de doelen en thema's van het SGBO-overleg. In zo'n vooroverleg kan de focus van het overleg bepaald worden, waardoor verrassingen worden voorkomen en het overleg doelgerichter is.

### Oordeels- en besluitvorming

Hoewel de gebruikte vergaderstructuur ervoor zorgt dat alle onderdelen van de **BOB-structuur** aan bod komen, komen daardoor sommige onderdelen wat dubbelop aan bod. Met name de presentatie van het beeld en vervolgens het doorlopen en eventueel aanvullen van het **BLOOS-model** kost veel tijd en heeft **veel overlap met elkaar**. Daarnaast wordt PCMS er lang niet altijd bij gepakt, terwijl dit een mooie ondersteuning kan zijn bij het presenteren van het beeld.

Tot slot kan de **lijst met acties en besluiten** bij de meeste eenheden overzichtelijker worden bijgehouden. Door deze in een tabel op te nemen is voor iedereen duidelijk welke acties en besluiten er genomen zijn. Ook kun je beter registreren en monitoren wie de actiehouders zijn en wat de status ervan is.

### Technische middelen

De meeste eenheden zijn nog **niet volledig op de hoogte van alle functionaliteiten die PCMS** te bieden heeft. O.a. is de journaal-functionaliteit bij veel gebruikers nog niet bekend. Deze functie helpt bij het actueel houden van de beelden. Omdat deze functionaliteit alle wijzigingen bijhoudt kan oude informatie met een gerust hart verwijderd worden.

Daarnaast kan PCMS tijdens de SGBO-overleggen meer ondersteunend gebruikt worden. In enkele gevallen stond een mooi geografisch beeld met een bijbehorend tekstueel SGBO-beeld klaar, maar werd dit niet op een groot scherm geprojecteerd. Enigszins een gemiste kans omdat in veel gevallen het plot een bijdrage levert aan een beter begrip van het incident.

\* De thema's voor doorontwikkeling zijn geschreven met het oog op de politieorganisatie, omdat er van Defensie te weinig data was om relevante uitspraken over te kunnen doen.

# Beeld Landelijke partners\*



\* Onder de sector Landelijke Partners worden NCC, DCC, LOCC en de Kustwacht verstaan.



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

#### Netwerkvorming

Op het gebied van netwerkvorming wordt door beide organisaties hoger gescoord dan het gemiddelde uit de benchmark. Met partners zoals veiligheidsregio's wordt al geruime tijd samengewerkt en zijn afspraken hieromtrent in convenanten of een instellingsbesluit vastgelegd. Partners waarbij dit nog niet het geval is worden meegenomen ontwikkelplannen.

#### Eigen beelden

Op het onderdeel 'Eigen beelden' is de uitkomst lager dan het gemiddelde in de benchmark. Beide organisaties geven aan dat de basis er weliswaar is, maar dat een aantal onderdelen herzien en verder doorontwikkeld moeten worden.

#### Procesverloop – operationeel informatiemanagement

Een van de organisaties geeft aan dat het document waarin het proces van operationeel informatiemanagement is vastgelegd, verouderd is en men bezig is dit te actualiseren.

Bij de andere organisatie is de beschrijving van het operationeel informatiemanagement onderdeel van het reguliere proces en is het verder niet specifiek in documentatie rondom Netcentrisch Werken met LCMS vastgelegd.

#### Procesverloop – informatie gestuurde oordeels- en besluitvorming

Het proces van informatie gestuurde oordeels- en besluitvorming is door een van de organisaties niet beschreven. Bij de andere organisatie wordt in het reguliere proces al grotendeels informatie gestuurd gewerkt. Beeld-, oordeels- en besluitvorming is daar onderdeel van de standaard vergaderagenda.

Het beschrijven van scenario's als onderdeel van de oordeel- en besluitvormingsfase is bij beide organisaties in ontwikkeling.

#### OTO

De landelijke partners scoren op lager dan het gemiddelde van de benchmark. Doorontwikkeling van het OTO-programma is tot speerpunt gemaakt.

#### Technische middelen

Beide partners scoren op het gebied van technische middelen lager dan het gemiddelde uit de benchmark.

Een van de organisaties geeft aan nog geen ondersteunend systeem te hebben ingericht. De andere organisatie is nog bezig met het inrichten en beschrijven hoe het functioneel beheer van dit systeem wordt ingericht.

\* Data verwerkt van LOCC en Kustwacht



### Netwerkvorming

Bij landelijke partners als de kustwacht wordt naar gelijkwaardigheid en een goede samenwerking met haar partners zoals de veiligheidsregio's gestreefd. Hoewel het bijhouden van een overzicht van mogelijke stakeholders grotendeels onderdeel is van de reguliere werkzaamheden, zijn de formele samenwerkingsstructuren binnen de netwerken nog niet allemaal vastgelegd.

### Eigen beelden

Het bijhouden van een actueel risicobeeld van alle risico's, kwetsbaarheden en geografische informatie daaromtrent is een van de dagelijkse werkzaamheden van de Kustwacht. De mogelijkheden rondom beeldvorming met een voorspellend vermogen over de beoogde effecten is nog beperkt en vergt doorontwikkeling.

### Rolinvulling

De rol van informatiefunctionaris richt zich niet alleen op het laten stromen van informatie, maar bevat als vraag ook het onderdeel "inhoudsdeskundige". In de samenwerking met diverse disciplines wordt daarom altijd afgestemd **wie welke taken en verantwoordelijkheden oppakt.**

### Procesverloop

De Kustwacht werkt al jaren dagelijks met verschillende disciplines samen, waarbij informatie delen de basis is. Dit proces is een van de basisactiviteiten van de Kustwacht en is goed in de organisatie ingesleten.

Samenwerking met zogeheten ad-hoc partners tijdens opschaling is nog niet altijd vanzelfsprekend en de aansluiting van elkaars informatiebronnen vergt aan beide kanten aandacht.

### Informatie-ondersteunde oordeels- en besluitvorming

Op strategisch niveau is het formele proces van oordeels- en besluitvorming goed ingericht en vindt er regelmatig afstemming plaats. De samenwerking met zes ministeries is met name bij het snel inspelen op actualiteiten en het vormgeven van een gezamenlijke opdracht soms nog wel een uitdaging.

### Technische middelen

De kustwacht geeft aan voor het delen van actuele beelden van risico's en kwetsbaarheden geen gebruik van LCMS te maken. Daarnaast ervaren ze beperkingen door de structuren van andere netwerken. Die verbindingen met andere systemen moeten dus beter.



### Eigen beelden

De landelijke partners geven aan dat de basis voor het **opstellen van eigen beelden** er wel is, maar dat een aantal onderdelen hiervan herzien en verder doorontwikkeld moeten worden.

### OTO

Bij de landelijke partners wordt het **OTO-programma met de focus op informatiemanagement nog verder doorontwikkeld.**

### Informatie ondersteunende oordeels- en besluitvorming

Bij de landelijke partners verdient het opstellen van eigen beelden met een voorspellend vermogen; het **ontwikkelen van scenario's**, extra aandacht.

### Technische middelen

Niet alle landelijke partners hebben een **ondersteunend systeem** ingericht. Zo geeft één van de partners aan dat voor het delen van actuele beelden van risico's en kwetsbaarheden geen gebruik wordt gemaakt van LCMS. Daarnaast ervaren ze beperkingen door de structuren van andere netwerken. Die verbindingen met andere systemen moeten dus beter.

# Thema's voor doorontwikkeling





## Thema's voor doorontwikkeling (1)

Wanneer de sectorale doorontwikkelthema's op elkaar worden gelegd worden enkele generieke onderwerpen zichtbaar:

1. Door alle organisaties wordt in meer of mindere mate aan netwerkvorming gedaan. Echter, het aanhaken van nieuwe, **onbekende of ad hoc partners** mag meer aandacht krijgen.

Het samenwerken *binnen* sectoren gaat bij de meeste organisaties goed, maar *over sectoren heen* – bijvoorbeeld tussen de ICO van een waterschap en de IM van een veiligheidsregio – kan nadrukkelijker de verbinding worden gezocht.

2. In veel organisaties is het geven van **feedback** op teamniveau goed geborgd, maar op het niveau van de individuele functionarissen blijft dit vaak wat achter.

3. Hoewel veel organisaties aangeven een **fallback-procedure** te hebben voor het geval systemen uitvallen, wordt deze weinig beoefend. Dit is net als vorig jaar een blijvend aandachtspunt.

### Handelingsperspectieven bij de ontwikkelthema's

1. In LCMS is door het LOCC een activiteit aangemaakt waarin de contactgegevens van heel veel organisaties beschikbaar zijn. Deze activiteit is aangemaakt binnen het VR-domein en is te vinden onder: 26-CONTACTGEGEVENS. Deze kan worden gebruikt om het contact te leggen met nieuwe of onbekende partners (korte termijn). Daarnaast worden kaders opgesteld voor het samenwerken met partijen die geen toegang hebben tot LCMS.

Om verbinding tussen sectoren te stimuleren zou men elkaar meer op kunnen zoeken en kennis kunnen maken. Het elkaar kennen en weten te vinden is een werkwoord. Daar moet actief energie in gestoken worden. Dit geldt zowel voor partners die je (nog) niet goed kent, alsook voor de partners waarmee je standaard al lang samenwerkt.

2. Besteed hier expliciet aandacht aan in het OTO-programma; het is aan te bevelen om vragenlijst 3 van de Staat van NCW hiervoor te gebruiken. Elementen uit deze vragenlijst kunnen ook van toepassing zijn op het functioneren van de individuele functionarissen.

3. Het handboek IM beschrijft diverse fallback-procedures. Deze kunnen via diverse kanalen (o.a. van het NIPV) breder onder IM-functionarissen verspreid worden. Het is aan organisaties zelf om deze verder uit te werken en te beoefenen.



## Thema's voor doorontwikkeling (2)

4. **Scenario-ontwikkeling** en **data-gestuurd werken** zijn net als vorig jaar thema's die door veel organisaties wordt aangegeven als ontwikkelpunten.

5. LCMS wordt door heel veel organisaties bij een crisis (warme fase) ingezet. Over het gebruik van LCMS in de koude en lauwe fase, bijvoorbeeld in het kader van **risicomonitoring**, bestaan verschillende opvattingen of LCMS hiervoor de juiste applicatie is. In diverse organisaties worden hiervoor ook andere digitale ondersteuning gebruikt. Het gebruik van verschillende applicaties/systemen maakt de uitwisseling van informatie en de interoperabiliteit tussen systemen complexer.

6. De **door-ontwikkelingsnelheid van LCMS** is een punt wat door veel organisaties als een belemmering wordt ervaren. Dit zit hem met name in de snelheid waarmee wensen kunnen worden ingevoerd en het inspelen op acute behoeftes.

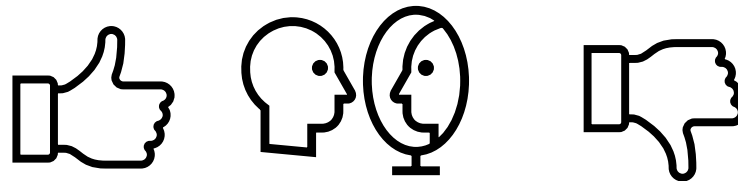
4. Organisaties kunnen planvorming zowel qua vorm als qua inhoud beter laten aansluiten op de warme fase, waardoor deze gemakkelijker toepasbaar is. Het verdient aanbeveling te streven naar een meer uniforme werkwijze. Het NIPV tenslotte kan er in diverse IM-gerichte opleidingen meer aandacht aan besteden.

5. Het is van belang om LCMS niet alleen als gemeenschappelijk samenwerkingsplatform te zien in de warme fase, maar ook oog te hebben voor de doorontwikkeling naar het bredere platform LVCb\*. Deze LVCb beoogt de *hele* veiligheidsketen te ondersteunen – van planning en preparatie tot en met nazorg – waarbij de samenwerking tussen mensen en applicaties op basis van kwalitatieve informatie en kwantitatieve data centraal staan.

6. Er wordt een nieuwe strategische koers ingezet. Er zal meer gebruik worden gemaakt van reeds bestaande, betrouwbare functionaliteiten die op de markt beschikbaar zijn i.p.v. alles zelf te bouwen. Dit levert naast kostenbesparing vooral snelheid op. Een ander essentieel punt is de verschuiving van integratie naar koppeling. Dit is van belang wanneer organisaties willen blijven profiteren van eigen mono-applicaties met specifieke functies binnen LCMS. De focus verschuift van integreren naar verbinden van systemen en applicaties waardoor er flexibeler ingespeeld kan worden op behoeften. Deze koerswijziging heeft meerdere voordelen: het vergroot de door-ontwikkelingsnelheid, het vermindert risico's en het geeft meer ruimte om eigen expertise te verbeteren. Zie tevens punt 5.

\* Landelijke Voorziening Crisisbeheersing

# Evaluatie en verbeterpunten



## Reflectie op de respons

De respons op de staat van NCW 2023 was enigszins beperkt (zie [slide 6](#) voor de precieze specificering van de respons). Ongeveer de helft van de organisaties heeft de vragenlijsten ingevuld. Dit maakt dat de generaliseerbaarheid van de uitkomsten en resultaten (sectoraal en in zijn algemeenheid) beperkt is.

Ook valt op dat er veel variatie is bij het invullen van de vragenlijsten. Zo wordt bij sommige vragen veel aanvullende informatie gegeven en zien we een afname van de toelichtende informatie naarmate er meer (sub-)vragen gesteld worden of om meer detailinformatie wordt gevraagd. Hierdoor wordt het samenvattende beeld (van de respons) gedomineerd door dié organisaties die juist uitgebreid geantwoord hebben. Ook dit maakt dat de uitkomsten niet één-op-één generaliseerbaar zijn voor de betreffende sector in zijn geheel.

## Vooruitblik op toekomstige edities

Naast het feit dat de zes concrete doorontwikkelpunten van deze editie extra aandacht krijgen vanuit het programma, wordt de komende periode in afstemming met alle deelnemende partijen gewerkt aan een vorm waardoor de meerwaarde van de Staat van Netcentrisch Werken beter tot zijn recht komt.