

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

# Veiligheidsregio's in de coronacrisis: gedeelde ervaringen en inzichten



## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

Wilt u meer weten over de ervaringen van gemeenten, veiligheidsregio's en andere betrokkenen met de coronacrisis? Lees dan de [snelle kennismobilisaties](#) van het lectoraat Crisisbeheersing.

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Colofon

Instituut Fysieke Veiligheid (2021). *Veiligheidsregio's in de coronacrisis: gedeelde ervaringen en inzichten*. Arnhem: IFV.

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

Opdrachtgever: Raad van Commandanten en Directeuren Veiligheidsregio  
Contactpersoon: Jana Domrose  
Titel: Veiligheidsregio's in de coronacrisis: gedeelde ervaringen en inzichten  
Datum: 22 januari 2021  
Status: Definitief  
Auteurs: Jana Domrose, Emily Berger, Erie Braakhekke, Menno van Duin  
Projectleider: Jana Domrose  
Review: Sandra Resodihardjo  
Eindverantwoordelijk: Menno van Duin

## Bijlagen



## Inleiding

### Aanleiding

- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

## Aanleiding

De afgelopen maanden heeft het IFV een aantal rapporten opgeleverd over de aanpak van de coronacrisis door onder andere gemeenten, veiligheidsregio's en de GGD. Dat is via de methode van 'snelle kennismobilisatie' gegaan.<sup>1</sup> In de verschillende veiligheidsregio's zijn en worden ook evaluaties gehouden, deels om de eigen aanpak te evalueren, deels als manier van de voorzitter van de veiligheidsregio om verantwoording af te leggen aan de gemeenten in de betreffende regio.

Kenmerkend van deze onderzoeken is dat er voornamelijk wordt ingezoomd op feitelijke processen, afspraken en de effecten hiervan op de crisisbeheersing.

Onderliggende mechanismen, dilemma's en conflicten blijven in dergelijke evaluaties echter veelal onderbelicht. Wat maakt dat de samenwerking met andere partijen al dan niet soepel verloopt? Welke factoren bevorderen of belemmeren de interne coördinatie en communicatie in deze langdurige crisis?

Omdat het – met name voor de veiligheidsregio's zelf – belangrijk is dat de lessen voor langdurige crises worden vastgehouden, heeft de Raad van Commandanten en Directeuren Veiligheidsregio (RCDV) het lectoraat Crisisbeheersing van het IFV gevraagd om een bijdrage te leveren aan het – vooral op ambtelijk niveau – leren van de coronacrisis.

**“We moeten niet vergeten dat er in deze coronacrisis met z'n allen een enorme prestatie is neergezet. Hierover te spreken kan alleen maar voordeel hebben voor de toekomst.”**

<sup>1</sup> De doelstelling van deze methode is om al gedurende de crisis inzichten te verzamelen over de ervaringen van verschillende betrokkenen, zoals gemeenten, veiligheidsregio's en de GGD. Zo kunnen bevindingen worden vastgelegd die anders, na verloop van tijd, vergeten zouden zijn geraakt. Alle zeven corona-kennismobilisaties zijn terug te lezen op [www.ifv.nl](http://www.ifv.nl).



## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling**
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

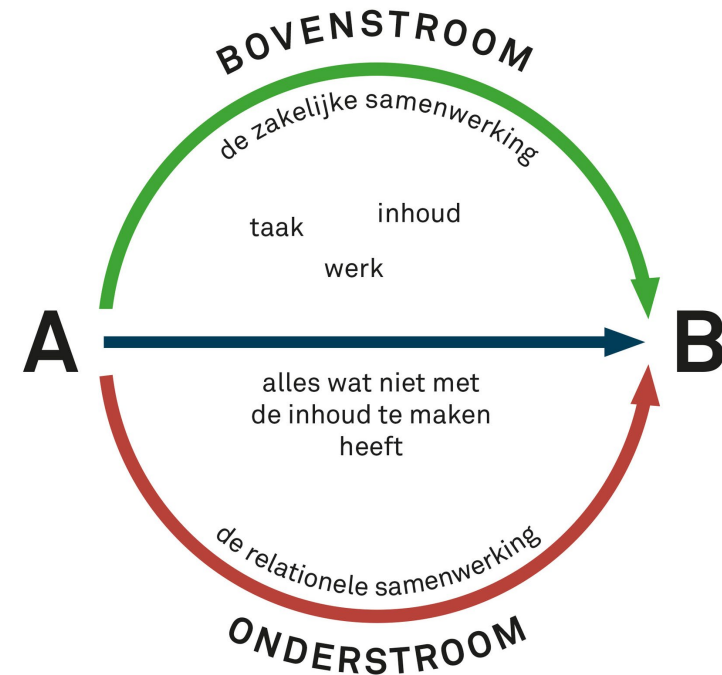
- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

## Doelstelling

Doelstelling van dit project is om samen met de veiligheidsregio's en hun partners (c.q. gemeenten, GGD, politie en Defensie e.a.) leerpunten en succesfactoren binnen deze crisis te inventariseren en lessen voor de toekomst te verzamelen. Hierbij gaat het – zoals hierboven al aangeduid – niet zozeer om de zakelijke crisisorganisatie en samenwerking binnen en tussen veiligheidsregio's en partners, als wel om de onderliggende interacties, processen, dilemma's en conflicten: de zogenoemde 'onderstroom'.

In werkelijkheid zijn boven- en onderstroom met elkaar verweven. Kennis en bewustwording over de aanwezigheid van beide stromen en hun wederzijdse beïnvloeding op systeemniveau dragen eraan bij om de communicatie en samenwerking tussen de betrokken partijen te versterken in het (mogelijke) vervolg van deze coronacrisis. Daarnaast biedt deze inventarisatie ook leerpunten voor toekomstige langdurige en bovenregionale crises, bijvoorbeeld op het gebied van gezondheid, klimaat of cyber.



*Model bovenstroom en onderstroom*

“Ik was prettig verrast dat we over de onderstromen gingen praten. We zouden wel vaker dergelijke sessies kunnen organiseren waarbij juist ruimte is voor reflectie.”



## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak**
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

## Aanpak (1/2)

Oorspronkelijk zouden voor deze inventarisatie op verschillende locaties in het land zogenoemde 'leertafels' georganiseerd worden voor de veiligheidsregio's: fysieke bijeenkomsten van een dag, waarin telkens zo'n vijf regio's met elkaar in gesprek zouden gaan over de ervaringen en de lessen. Omdat de tweede coronagolf ons eerder trof dan gehoopt en de landelijke maatregelen werden aangescherpt, zijn er in overleg met de RCDV in plaats van de fysieke bijeenkomsten digitale sessies georganiseerd. Om deze sessies vruchtbaar te laten verlopen, zijn de groepen verkleind en is de tijdsduur ingekort tot twee uur. Uiteindelijk zijn er negen sessies gehouden met telkens twee tot vier regio's.

**“Het was een veilige omgeving om ervaringen uit te wisselen en dat was heel waardevol.”**



Groepsindeling digitale sessies



## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak**
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Aanpak (2/2)

Regio's werden gevraagd om voor de sessies zelf drie bij de crisis betrokken deelnemers te selecteren. De meeste veiligheidsregio's hebben twee interne functionarissen (bijvoorbeeld een hoofd crisis-beheersing, operationeel leider (OL), bevolkingszorg-/ crisiscommunicatiefunctionaris, GHOR-medewerker of informatiemanager) en één externe functionaris (bijvoorbeeld een coördinerend gemeentesecretaris, directeur publieke gezondheid (DPG), adviseur Defensie of algemeen commandant politie) uitgenodigd.

“Het is fijn dat er ook eens andere functionarissen aan tafel zitten dan bij een standaard overleg. Ik vond het daardoor een verfrissende sessie.”

Omdat het thema crisiscommunicatie tijdens de sessies door het korte tijdsbestek wat onderbelicht bleef, is er gaandeweg voor gekozen om een aanvullende sessie te organiseren, die voor communicatieadviseurs uit alle veiligheidsregio's (en gemeenten) toegankelijk was. Hieraan namen tien functionarissen deel. Op 15 januari 2021 zijn de resultaten van de inventarisatie toegelicht in de algemene vergadering van de RCDV.

“Ik vond het eerst jammer dat we samen in een groep werden ingedeeld met onze buurregio's, waarmee we al veel ervaringen uitwisselen. Maar uiteindelijk heb ik vandaag weer veel nieuwe, interessante dingen gehoord.”

“Fijn dat we samen met onze burens het gesprek konden voeren. Zo merk je waar hetzelfde over gedacht wordt en waar afwijkende meningen zijn.”



## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

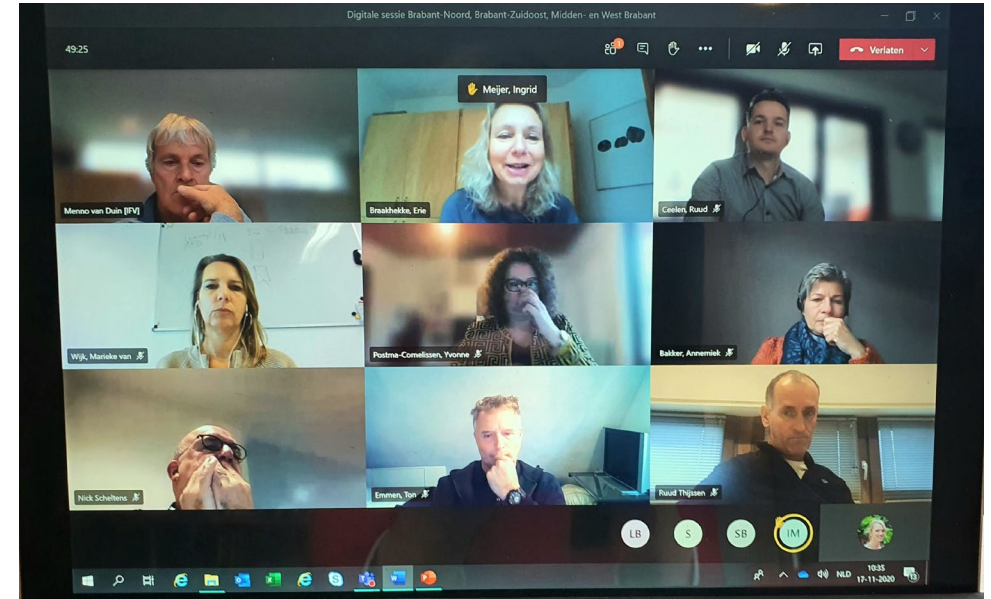
- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verskillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

## Leeswijzer

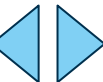
Deel I van deze interactieve pdf geeft de geanonimiseerde observaties en best practices weer van de deelnemers vanuit de veiligheidsregio's, gemeenten, GGD, politie en Defensie. De observaties zijn verdeeld in vier hoofdthema's: leiding en coördinatie, samenwerking, crisiscommunicatie en vooruitblik. Daarnaast bevat ieder thema een aantal subthema's. Enkele overkoepelende reflecties van de onderzoekers zijn opgenomen in deel II.

Ten behoeve van de leesbaarheid refereren wij in de lopende tekst soms alleen aan de organisatie waar een bepaalde observatie vandaan komt. Deze uitspraak is gedaan door één of meerdere deelnemers en hoeft niet per se gedeeld te worden door de hele organisatie. Daarnaast is het merendeel van de interactieve pdf in verleden tijd geschreven. Uiteraard bestaat de mogelijkheid dat het betreffende thema nog steeds of alweer van toepassing is op het moment dat deze pdf gepubliceerd wordt.



Een digitale sessie via MS Teams

“Misschien werkt zo'n digitale sessie zelfs beter dan fysiek overleggen. Je hebt een gedwongen discipline en luistert beter naar elkaar.”



# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding**
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Inleiding

In dit deel van deze interactieve pdf geven wij de observaties, reflecties en lessen van functionarissen uit de veiligheidsregio's, gemeenten, GGD, politie en Defensie weer. Sommige observaties hebben betrekking op de zakelijke crisisorganisatie en samenwerking binnen en tussen veiligheidsregio's en partners (bovenstroom), en sommige reflecties betreffen meer de zogenoemde 'onderstroom': de onderliggende interacties, processen, dilemma's en conflicten. Bij de meeste thema's zijn boven- en onderstroom met elkaar verweven.

De observaties van onze deelnemers zijn onderverdeeld in de volgende vier thema's of rode draden:

1. Leiding en coördinatie
2. Samenwerking
3. Crisiscommunicatie
4. Vooruitblik

Als u in het menu links op een thema klikt, treft u vervolgens meerdere subthema's aan.

Let op: Dit deel bevat geen observaties, reflecties of aanbevelingen van de onderzoekers en schetst alleen de persoonlijke ervaringen van de deelnemers.

*“Er is zoveel om te bespreken, maar wat hier nu is besproken, is al heel mooi.”*





# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie**
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Leiding en coördinatie

De coronacrisis had in alle veiligheidsregio's impact op de leiding en coördinatie. In veel regio's zijn nieuwe gremia opgericht en liepen structuren anders dan bij flietsincidenten. In deze paragraaf leest u wat deelnemers aan de digitale sessies hierover zeggen. Klik op een thema waarover u meer wilt weten. Via het linker menu kunt u terug naar deze overzichtspagina. U kunt ook doorbladeren.

### Leiding en coördinatie tussen crisisgremia

Afwijkende crisisstructuur

Verschillende percepties van de crisis

Positie van en informatiemanagement tussen ROT en RBT

### Leiding en coördinatie in crisisteams

Werken met vaste samenstelling van teams

Werken met wisselende bezetting van gremia

Competenties van OL'en en bestuurders

Sfeer in de gremia

Ruimte voor reflectie

Verschillende behoeften voor de crisisstructuur

### Algemene observaties

Duurzame inzet van medewerkers

Digitaal versus direct contact



# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie**
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Leiding en coördinatie tussen crisisgremia – Afwijkende crisisstructuur

De normale lijn binnen de crisisstructuur loopt van beneden (operationeel) naar boven (bestuurlijk): de crisisbeheersing begint in het CoPI en loopt via het ROT naar het BT. Tijdens de coronacrisis ging het vaak andersom. Het beleidsteam was vaak het beginstation en het ROT de centrale uitvoerende instantie. Enkele regiovertegenwoordigers geven aan dat het lastig was om als ROT tegenwicht te bieden tegen de (uiteenlopende) meningen van burgemeesters. Er was met name in het begin van de crisis sprake van gebrek aan een visie. In plaats daarvan werd er vooral gereageerd op actuele gebeurtenissen.

**“Als de burgemeester het zegt, moeten wij uitvoeren. Wat kan een OL tegen de voorzitter veiligheidsregio of burgemeester zeggen? Wanneer kan hij zeggen: ‘we gaan dat niet doen want we hebben een andere mening?’”**

Ook wordt opgemerkt dat de koude en warme taken van de veiligheidsregio de afgelopen maanden als het ware parallel liepen, waardoor er vragen of spanningen ontstonden (bijvoorbeeld tussen een OL en een directeur veiligheidsregio) over verantwoordelijkheden.

**“Waarom speelt mijn directeur zo’n leidende rol terwijl deze formeel helemaal geen positie heeft in de warme situatie?”**

Door de vertegenwoordigers van één regio wordt aangegeven dat er een (hinderende) onderstroom werd ervaren in de lijn van gemeenten, naar de algemeen commandant bevolkingszorg, naar het ROT en naar het RBT. Op basis van een verkenning van de obstructie is toen geconcludeerd dat er een schakel tussen het ROT en RBT moest komen en dat de lijn van gemeenten via de coördinerende gemeentesecretaris naar het RBT zou moeten lopen. Dit was voor hen waardevol om te weten.



# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie**
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### **Leiding en coördinatie tussen crisisgremia – Verschillende percepties van de crisis**

Naarmate de crisis vorderde, ontstonden er in sommige ROT's en RBT's verschillende behoeften. Terwijl bestuurders in een regio aan het einde van de zomerperiode graag frequent wilden blijven afstemmen door het toenemende aantal covid-besmettingen, ervoer men in het ROT juist een afname van de vergaderbehoefte door een verminderde druk op de zorg. Door de naderende tweede golf was er geen gelegenheid om de verschillen in perceptie uit te spreken.

**“Ze hadden niet meer hetzelfde doel voor ogen, ze begrepen elkaar niet meer.”**

Functionarissen uit andere regio's vertellen dat er verschillen in percepties ontstonden, doordat het ROT formeel nog in een crisisbesluitvormingsproces zat, terwijl de werkzaamheden in teams onder het ROT weer als reguliere processen werden opgepakt.

**“Van bovenaf worden er soms urgente opdrachten neergelegd bij ons crisis-communicatieteam, terwijl je in deze crisis eigenlijk juist tijd hebt om er beter over na te denken. Er is een verschil in gevoel voor urgentie.”**



# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie**
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### **Leiding en coördinatie tussen crisisgremia – Positie van en informatiemanagement tussen ROT en RBT**

Enkele regiovertegenwoordigers merken op dat de actiegerichtheid in het RBT lager was in de coronacrisis dan normaal en dat er nauwelijks besluiten werden genomen in het RBT. De werkzaamheden van de leden waren vooral gericht op het verzamelen van alle informatie, in plaats van op het filteren van de meest relevante aandachtspunten. Ook informatiemanagers ervoeren dit als uitdaging.

**“De informatie in het ROT werd aan het begin van de sessie soms heel erg gerelativeerd, maar aan het einde van het overleg draaide het beeld ineens 180 graden. Dat maakt het heel lastig om de situatie in het RBT goed te schetsen.”**

Daarnaast wordt door een regio met een kern-RBT opgemerkt dat de kernspelers van het RBT een duidelijk betere (informatie)positie hadden dan het ROT. Het ROT had meer een uitvoerders- dan een adviseursrol. Wat het ROT uitwerkte, ging dan naar het kern-RBT en vervolgens naar het RBT. Het ROT had daardoor een slechtere informatiepositie.

**“De DPG wist dingen te vertellen die de AC-G niet in het ROT kon vertellen. Dit voel en ervaar je, maar kun je niet doorbreken.”**



# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie**
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### **Leiding en coördinatie in crisisteam – Werken met vaste samenstelling van teams**

In veel veiligheidsregio's is ervoor gekozen om tijdens de coronacrisis met een vaste samenstelling van teams te werken. In de eerste weken (en soms zelfs nog langer) werd nog weleens gekozen voor gepiketteerde ROT's, maar de meeste regio's zijn na verloop van tijd overgegaan op een vaste samenstelling of zijn een functie tussen bijvoorbeeld slechts twee personen gaan afwisselen. Doordat steeds dezelfde mensen met dezelfde deskundigheid en toenemende ervaring aan tafel zaten, ontstond voorspelbaarheid en rust. Een GGD-vertegenwoordiger geeft aan door vaste rollen meer zicht te hebben gekregen op elkaars belangen, die automatisch naar voren komen wanneer de druk afneemt.

**“Je leert vooral ook elkaar kennen en die kennis is moeilijk over te dragen.”**

Soms kwam het voor dat dezelfde persoon binnen een gremium verschillende rollen vervulde, bijvoorbeeld zowel de rol van directeur veiligheidsregio als van DPG. Dit werd door de leden van het betreffende gremium soms als onwennig ervaren. Over specifiek deze dubbelfunctie zijn deelnemers echter juist ook positief te spreken, omdat de perspectieven van de veiligheidsregio en de GGD zo samenkwamen.



# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie**
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### **Leiding en coördinatie in crisisteams – Werken met wisselende bezetting van gremia**

In ROT's met wisselende bezetting ontstond de afgelopen maanden soms voorkeur voor bepaalde (samenstellingen van) OL's en functionarissen. Uit de sessies blijkt ook dat niet alle functionarissen met een piketfunctie een rol voor zich zagen weggelegd in deze langdurige crisis.

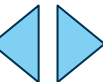
**“Ze gaan dwars liggen omdat ze naar eigen zeggen alleen van flitspiket zijn. Dan wordt het lastig om met hen samen te werken.”**

Verschillende ROT-leden geven aan in dit kader goede ervaringen te hebben opgedaan met verwachtingsmanagement.

**“Je moet uitspreken wat je van elkaar nodig hebt in deze tijden. Wil je als OL altijd snel worden teruggebeld door OT-leden? Geef dit dan duidelijk aan.”**



*ROT Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant*



# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie**
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### **Leiding en coördinatie in crisisteam – Competenties van OL's en bestuurders**

Veiligheidsregio's merken op dat een 'hands-on mentaliteit' belangrijk was voor een OL in deze crisis. Deze crisis liet dan ook gelijk zien welke OL's binnen de regio's de nodige vaardigheden hadden om een langdurige crisis te kunnen managen: coördinerend en verbindend vermogen werden hierbij bijvoorbeeld als belangrijke competenties gezien. Snel knopen kunnen doorhakken bleek in deze langdurige crisis daarentegen minder van belang. Hierbij hoorde ook dat een OL vertrouwen had in de kennis en kunde van zijn/haar teamleden. Dit vertrouwen werd overigens ook gewaardeerd bij BT-voorzitters, waarbij er zeker (bij OL's en bestuurders) ook aandacht diende te zijn voor het welbevinden van functionarissen.

**“Als er soms een kleine attentie wordt opgestuurd, heeft dit een positieve impact op de motivatie van functionarissen.”**

Verder is in een sessie gediscussieerd over de benodigde achtergrond van een OL in een gezondheids crisis. Is het nodig dat deze kennis heeft over de witte keten, of juist niet? Dat de witte wereld voor een OL ook niet helemaal duidelijk is, werd door sommigen juist als voordeel ervaren in deze crisis.

**“Dan be vraagt de OL ook de witte kolom aan tafel en wordt er niet van uit gegaan dat kennis over de witte keten algemene kennis is.”**

Een ander punt is de mate van ervaring van de OL. Leidinggevend en uit enkele regio's geven aan dat er in het begin van de crisis bewust de afweging is gemaakt om ook minder ervaren functionarissen in te zetten in de crisisorganisatie, om deze daarmee de kans te geven om ervaring op te doen en van deze crisis te leren.



# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie**
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Leiding en coördinatie in crisisteams – Sfeer in de gremia

In veel vaste gremia is er na maandenlange samenwerking een bijna intieme sfeer ontstaan.

*“Ik beschouw het ROT als mijn clubje. Je kunt er ook af en toe een grapje maken. Het is de kunst om het leuk te houden.”*

Ook prijzen een aantal regiovertegenwoordigers het contact met leidinggevenden en bestuurders.

*“We hebben ook best een goede verbinding met het RBT, het contact is laagdrempelig. Onze voorzitter veiligheidsregio is ook gewoon benaderbaar. Ik [een informatiemanager, red.] kan hem zomaar bellen.”*

### Leiding en coördinatie in crisisteams – Ruimte voor reflectie

Anders dan een flitsramp waarbij een crisisteam meteen aan de slag gaat met de inhoud, bood deze langdurige crisis meer ruimte voor reflectie op de eigen werkzaamheden. Een aantal regiovertegenwoordigers geeft aan dat er hiervoor eigenlijk meer ruimte had mogen zijn in de gremia. Anderen vinden dat er af en toe iemand van buiten de organisatie mee had mogen kijken om het krijgen van een tunnelvisie te beperken en de aandacht voor het welbevinden van betrokkenen te vergroten. De ruimte was er, maar lang niet altijd is deze ook gebruikt.





## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie**
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

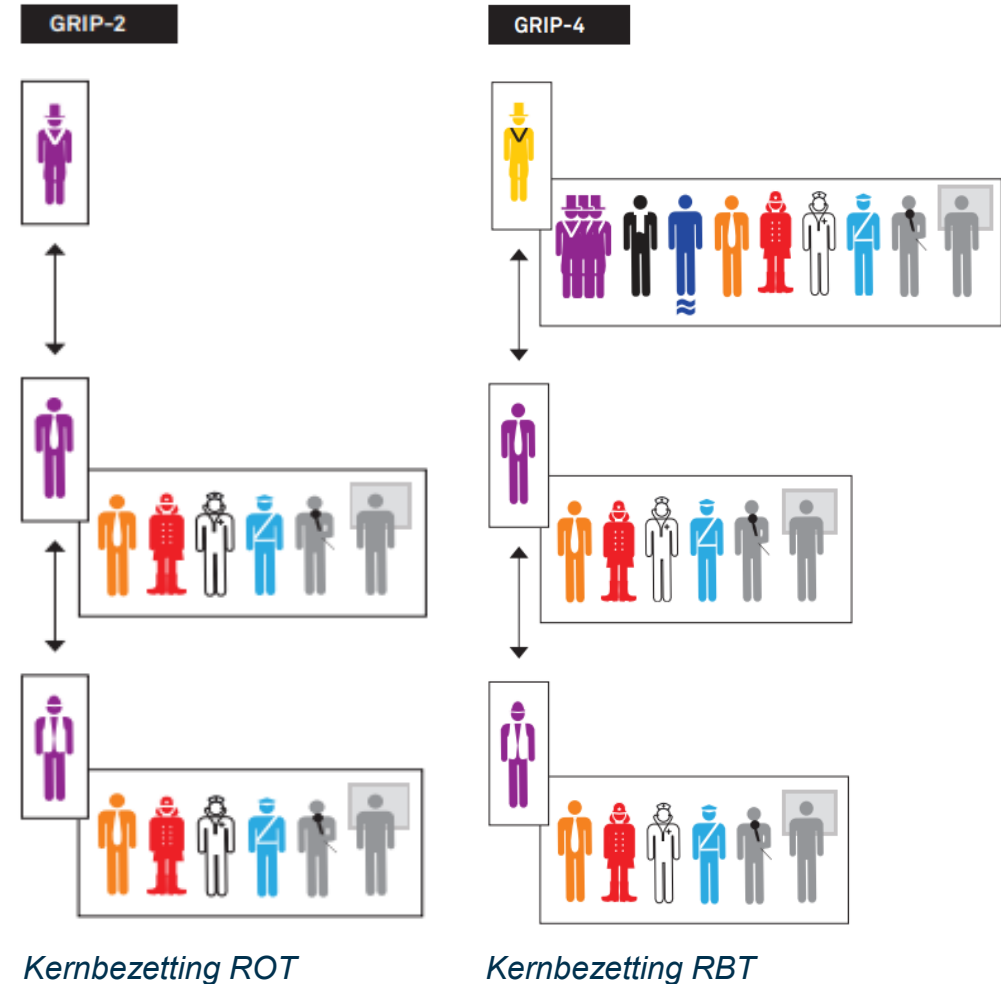
## Bijlagen

### Leiding en coördinatie in crisisteams – Verschillende behoeften voor de crisisstructuur

Uit de gesprekken blijkt dat de structuur van de veiligheidsregio in principe goed werkte in deze crisis. Qua processen werd er echter iets anders gevraagd van de crisisorganisatie dan in andere kritieke situaties. Hierbij was sprake van een zoektocht waarbij flexibiliteit en aanpassingsvermogen nodig waren, zo wordt wel aangegeven. Bepaalde processen zoals informatie-management vroegen om aanpassingen, die ook zijn doorgevoerd.

**“Je kunt niet blijven vasthouden aan hetgeen je gewend bent.”**

In veiligheidsregio's is veel geïmproviseerd. Wat in één regio opviel, is dat het in de crisisorganisatie wel eens gewenst was om de structuur aan te passen, maar dat de netwerkpartners dit niet prettig vonden, omdat ze (eindelijk) wisten hoe de normale crisisstructuur werkte. Er is dus ook behoefte aan 'rust'.



# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Algemene observaties – Duurzame inzet van medewerkers

De balans werk-privé is bij sommige functionarissen in de regio's verstoord sinds het begin van de coronacrisis, zo blijkt uit de gesprekken. Veiligheidsregio's hebben niet eerder een crisis als deze meegemaakt, en wisten begin 2020 dus ook niet hoe functionarissen deze zouden beleven en er op zouden reageren.

“Het is moeilijk inschatten hoe mensen in een crisis met druk omgaan. Hoe stressbestendig zijn mensen op de lange termijn? Al doende leer je.”

Een regio experimenteerde daarom met een zelf-screeningtool, waarmee medewerkers zelf hun mentale fitheid en veerkracht konden monitoren.

“Naast een werkgeversverantwoordelijkheid is er ook een werknemersverantwoordelijkheid. Zij moeten aangeven waar hun grenzen liggen. Hier proberen we met die tool op in te spelen.”

Daarbij was de veiligheidsregio niet de werkgever van alle functionarissen in de crisis, wat soms ingewikkeld was, zo merkte een andere regiovertegenwoordiger op.

“Je ziet dat mensen overbelast raken of niet goed ondersteund worden door de moederorganisatie. Hoe doe je dan dat gesprek? Dat is ingewikkeld.”

Dit gold bijvoorbeeld voor gemeentefunctionarissen die de veiligheidsregio ondersteunden.

“Je trekt vanuit twee organisaties aan één persoon. Er moet ook begrip zijn bij de collega's van die functionaris, want zijn gewone werk blijft misschien liggen.”

Daarnaast wordt aangegeven dat op sommige posities schaarste heerste. Na verloop van tijd werd bijvoorbeeld duidelijk hoe belangrijk juridische kennis was, terwijl er maar een beperkt aantal juristen in dienst was. Hierbij speelde de vraag hoe je op de lange termijn met dit probleem omgaat. Ook speelde er schaarste in ondersteunende functies, zoals beleidsmedewerkers die contacten onderhielden met de kunst- en cultuursector.



# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Algemene observaties – Digitaal versus direct contact

Sinds het begin van de coronacrisis werd er in veel veiligheidsregio's vooral digitaal vergaderd. Meerdere regiovertegenwoordigers geven aan het verkeer buiten de officiële vergaderingen te missen.

“In de rampenbestrijding is het ongelooflijk belangrijk dat je elkaar kent en kunt vertrouwen. Een belangrijk aspect om tot een goed team te komen, is om contacten goed te borgen. Op een gegeven moment had ik geen idee meer wie er in zo'n Teams-vergadering zitten, omdat heel veel wisselde. Dit was lastig.”

In de betreffende regio was deze observatie aanleiding om meer fysieke overleggen te organiseren. In verband met de landelijke thuiswerknorm sloten de partners van de GGD echter alsnog alleen digitaal aan. In een andere regio werd de kloof tussen direct betrokken en thuiswerkende collega's als een grote uitdaging ervaren.

“Hoe houd je verbinding met alle collega's en hoe kun je zorgen voor rust en stabiliteit in een heel roerige periode?”

Verder is men door de afstand gedwongen om meer te sturen op output in plaats van aanwezigheid. Ook de technologie die dit ondersteunt, is in een stroomversnelling geraakt. Dit kan ook juist in crisissituaties meerwaarde bieden, zo wordt aangegeven.



# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken**
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Samenwerken

Voor het beheersen van de coronacrisis was de samenwerking in veiligheidsregio's, tussen veiligheidsregio's en met partners van groot belang. De lange duur van de crisis maakte dat de samenwerking veelal anders werd ervaren dan bij flitsincidenten. In deze paragraaf leest u wat deelnemers aan de digitale sessies hierover zeggen.

Klik op een thema waarover u meer wilt weten. Via het linker menu kunt u terug naar deze overzichtspagina. U kunt ook doorbladeren.

### Regionaal samenwerken

Samenwerking tussen de hulpverleningskolommen

Samenwerking met gemeenten

Samenwerking met de witte kolom

Samenwerking met Defensie

### Bovenregionaal samenwerken

Samenwerking tussen de regio's

Omgang met elkaars ervaringen

### Landelijk samenwerken

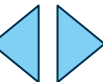
Communicatie rondom de landelijke persconferenties

Het LOT-C

### Internationaal samenwerken

Internationale uitdagingen in het grensgebied

Samenwerking met 'de burens'



# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken**
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Regionaal samenwerken – Samenwerking tussen de hulpverleningskolommen

De samenwerking tussen de kolommen is in regio's verbeterd door het intensieve contact tijdens deze crisis; dit geldt bijvoorbeeld voor crisiscommunicatie en bevolkingszorg. Als fundament van de samenwerking tussen kolommen wordt omschreven dat mensen elkaar op basis van relaties en eerdere ervaringen goed konden vinden en dan samen stappen konden maken. Een paar regio's geven ook aan dat het lang duurde tot er een gezamenlijk beeld vanuit de verschillende kolommen kon worden gevormd. In een van de regio's is toen door het scenarioteam gereflecteerd.

**“Waar staan we nu? Welke informatie hebben de kolommen? En welke impact heeft mijn verhaal op dat van jou?”**

Hierbij wordt aangegeven dat het belangrijk is om als OL tijd te maken voor reflectie. Een regiovertegenwoordiger geeft verder aan dat de belangrijke besluiten in deze crisis veelal buiten het RBT werden genomen en tot stand kwamen door het persoonlijke, informele contact met samenwerkingspartners.



# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken**
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Regionaal samenwerken – Samenwerken met gemeenten

De gemeentelijke kolom had een grote rol in deze crisis, waarbij veelvuldig werd samengewerkt met de veiligheidsregio. Veel van de werkzaamheden binnen het ROT waren vooral bedoeld ter ondersteuning van alle gemeenten uit de regio. Een regio geeft aan het als uitdaging te hebben ervaren dat de gemeentelijke kolom in deze crisis uit veel mensen bestond en dat het voor andere kolommen soms lastig te begrijpen was wat er daar precies gebeurde. Andersom heeft het volgens hen ook een tijdje geduurd voordat binnen gemeenten de betrokkenen het proces van de crisis en het crisismanagement begrepen.

Verschillende regio's geven aan dat de gemeenten naarmate de crisis vorderde hun functionarissen vaker terugtrokken uit de crisisorganisatie, omdat er in de gemeenten zelf ook de nodige zaken speelden.

**“De functionarissen belandden in een spagaat: aan de ene kant wilden ze deel uitmaken van het grote team, aan de andere kant trok een bestuurder of gemeentesecretaris aan hen.”**



# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken**
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Regionaal samenwerken – Samenwerking met de witte kolom

Over de samenwerking met de zorgsector zijn er in de regio's wisselende ervaringen. Er wordt aangegeven dat het speelveld met de verschillende actoren (bijvoorbeeld met de GGD en het ROAZ) te groot werd om het overzicht te houden. Verder wordt aangegeven dat ziekenhuizen niet gewend waren om in een crisisorganisatie te opereren en in hiërarchieën te werken.

“Leerpunt voor het crisismanagement van de veiligheidsregio is dat je partijen tegenkomt die je moet meenemen in het verhaal en moet overtuigen om snel te handelen.”

Daarnaast spelen de financiële en andere belangen in relatie tot ziekenhuizen mee.

“Het zijn losse partijen die een eigen agenda hebben”.  
 “Het bed moet ook wel weer snel gevuld zijn.”

Het is aan de veiligheidsregio om hiermee om te gaan.



Testen door GGD in Veiligheidsregio Fryslân



# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken**
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Regionaal samenwerken – Samenwerking met de witte kolom

#### Samenwerking met de GGD/GHOR (1/2)

Een GGD-vertegenwoordiger geeft aan dat er al voor de crisis echt gaande was, een bijeenkomst was georganiseerd met ziekenhuizen, huisartsen en de VVT-sector. Hier bestond dus al een goede samenwerking. Ook waren er in verschillende regio's recentelijk nog oefeningen geweest met een pandemie-scenario. Wat betreft de verschillende rollen van de GGD en de GHOR daarentegen was het even zoeken voor verschillende regio's.

**“De informatie liep via de GHOR, maar de GGD heeft ook alle connecties met bijvoorbeeld de VVT-sector. Het was weleens de vraag: wie gaat erover, voor wie is dit?”**

Het ging schuren tussen de witte keten en de veiligheidsregio, omdat sprake was van twee verschillende werelden; soms betrof dat ook het onderscheid tussen snelheid en zorgvuldigheid.

**“Begrijpen we elkaars werelden en ontdekken we waar we elkaar kunnen versterken?”**

Gemeenschappelijke duiding was daarbij van belang. In sommige regio's was er juist geen sprake van schuring. Zo benoemt een regio dat de samenwerking tussen 'wit' en 'multi' prima is verlopen, waarbij de OL en de DPG elkaar de ruimte gunden en goed samenwerkten. In deze regio was sprake van een 'coronadriehoek' van de DPG, de voorzitter van de veiligheidsregio en de OL, die elkaar minstens eens per week spraken.





# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken**
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Regionaal samenwerken – Samenwerking met de witte kolom

#### Samenwerking met de GGD/GHOR (2/2)

In de regio's waarbij de GGD in dezelfde organisatie als de veiligheidsregio of op dezelfde fysieke locatie zit, heeft dit – volgens de deelnemers – bijgedragen aan de samenwerking en de informatiedeling. In een regio waarbij eerst afstand werd ervaren tussen de veiligheidsregio en de GGD is besloten om de GGD toe te voegen als adviseur in het ROT, zodat er duiding kon worden gegeven aan informatie vanuit de witte kolom.

Voor zowel de GGD als de GHOR was het ook zoeken naar haar rol. In het ROT was er vaak frustratie over het feit dat er geen 'witte' informatie doorkwam en waarom er geen cijfers gedeeld werden. Voor de GGD was het echter soms lastig om in de behoefte te voorzien, omdat er veel van ze werd gevraagd en er werd menskracht gemist. Zo moesten er bijvoorbeeld ook allerlei landelijke vragenlijsten ingevuld worden.

**“Ik heb door deze sessie meer beeld gekregen bij de belangen van de witte kolom.”**



# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken**
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### **Regionaal samenwerken – Samenwerking met de witte kolom**

#### **Cultuurverschillen tussen veiligheidsregio en GGD**

Er blijkt sprake te zijn van een verschil in cultuur tussen de veiligheidsregio en de GGD. Een voorbeeld dat door een regio wordt aangehaald en waaruit dit blijkt, is het volgende:

**“De GGD wil vanuit de expertrol een getoetst antwoord hebben, terwijl de veiligheidsregio zegt: ik hoef geen getoetst antwoord, maar ik wil gewoon een beeld, en dat beeld kunnen we wanneer nodig wel bijstellen.”**

Daarnaast is de GGD vanuit de eigen cultuur niet gewend aan de crisisstructuren en de 'crisismindset' van de veiligheidsregio. Door veiligheidsregio's wordt opgemerkt dat ondanks verschillende culturen er wel goed meegedraaid kon worden, waarbij training, oefening, ervaring, rolvastheid of rolduidelijkheid meespeelden. Daarnaast is het belangrijk om elkaar te kennen en te vertrouwen, ook al in de koude fase.



# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken**
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Regionaal samenwerken – Samenwerking met Defensie (1/2)

Op het gebied van samenwerking met Defensie zijn de meningen verdeeld. In sommige regio's is deze samenwerking als heel prettig ervaren, in andere regio's wat minder. Zo benoemen de vertegenwoordigers van twee regio's dat er geen sterk gevoel is dat Defensie daadwerkelijk ondersteuning heeft kunnen bieden. Wanneer de veiligheidsregio een vraag voor ondersteuning deed, kreeg zij nul op het rekest. Een vertegenwoordiger van een andere regio herkent zich hier juist niet in, en geeft aan dat Defensie haar hulpvraag goed heeft opgepakt. Wel blijft het een wat bureaucratische manier van samenwerken. Een andere regiovertegenwoordiger geeft aan dat het een tijdje heeft geduurd tot duidelijk werd waar Defensie hulp kon bieden. Het was niet precies duidelijk welke hulp waar gebruikt kon worden.

“Defensie zit aan tafel en biedt hulp aan, maar wie heeft die hulp nodig en wanneer en waarom en hoe gaan we dat met elkaar organiseren?”

Een Defensieliaison van deze regio reageert hierop met de uitleg dat dit te maken heeft met het borgen van de Defensieorganisatie:

“Er zijn genoeg mensen die iets willen doen, maar het moet goed geregeld en afgebakend worden zodat het past bij het doel van de organisatie.”



# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken**
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Regionaal samenwerken – Samenwerking met Defensie (2/2)

Een andere regiovertegenwoordiger geeft aan dat de samenwerking met Defensie goed is verlopen, mede doordat er in de koude fase al heel goede connecties met Defensie waren gelegd, omdat een prominent defensieonderdeel in de regio huist. De vertegenwoordigers van weer een andere regio noemen dat het in de tweede golf sneller duidelijk was wat de veiligheidsregio van Defensie kon verwachten dan in de eerste golf.

**“Het is fijner om te weten wat niet kan, dan ergens op rekenen wat dan toch niet blijkt te kunnen.”**

Een militair adviseur geeft aan dat de koppeling tussen Defensie en het ROAZ gelegd moest worden, omdat beide niks van elkaar wisten. Het feit dat het contact nu telefonisch en via de mail moest verlopen, maakte dit lastiger, evenals het feit dat men elkaar nog niet eerder bij bijvoorbeeld een oefening had gezien.



# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken**
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### **Bovenregionaal samenwerken – Samenwerking tussen de regio's**

Door verschillende regio's werd in deze crisis samengewerkt met andere regio's. Zo werd op Oost5-niveau contact met elkaar onderhouden onder andere op het gebied van crisiscommunicatie en bevolkingszorg. In 3-Noord verband bestond een goede samenwerking dankzij bestaande netwerken. De drie Brabantse regio's trokken samen op in een interregionaal RBT. Ook werkten sommige regio's op het gebied van GGD en GHOR in deze crisis intensiever met elkaar samen.

Regiovertegenwoordigers benadrukken, dat ook wanneer de nationale overheid aan zet is, het van belang blijft om laagdrempelig met elkaar in verbinding te blijven.

Samenwerking geschiedde ook veel door vroegtijdig met elkaar informatie en dilemma's te delen. Veel van de deelnemers aan de sessies participeerden wel in overleggroepjes (veelvuldig whatsapp-groepen) met collega's uit andere regio's. Dat gold voor de directeuren, maar ook voor hoofden crisisbeheersing, OL's, informatiemanagers, crisiscommunicatiemedewerkers en anderen.



# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken**
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Bovenregionaal samenwerken – Omgang met elkaars ervaringen

De Brabantse veiligheidsregio's werden al in een vroeg stadium geconfronteerd met hoge besmettingscijfers en waren daardoor een belangrijk aanspreekpunt voor regio's die later geconfronteerd werden met de eerste besmettingsgolf. Tegelijkertijd merken de Brabantse regio's op dat er bovenregionaal en landelijk soms opvallend weinig werd gedaan met hun ervaringen.

**“We hebben iedereen geadviseerd om niet zomaar met maatregelen te stoppen in de zomerperiode. Hier werd in mijn beleving niets mee gedaan.”**

Daarnaast wordt door de Brabantse regiovertegenwoordigers aangegeven dat anderen vaak nauwelijks een beeld hadden – en feitelijk ook nu nog niet – van de ernst van de situatie in de eerste weken.



*Coronapatiënt in ziekenhuis in Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant*

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Landelijk samenwerken – Communicatie rondom de landelijke persconferenties

Veel veiligheidsregio's en GGD'en hadden er last van dat ze pas laat werden ingelicht over de nieuwe coronamaatregelen van het Rijk.

“Het Rijk was vooral bezig met de Haagse politiek. Als we geluk hadden, hoorden we een kwartier vóór de persconferentie de nieuwe maatregelen. Vijf minuten na de persconferentie kregen we al erg veel vragen binnen over de duiding. Tegelijkertijd hoor je dat er voor de Kamer wel een toelichtingsbrief van tachtig pagina's is voorbereid.”

Crisiscommunicatieadviseurs werden daarentegen soms al wel enkele uren van tevoren ingelicht door het Nationaal Kernteam Crisiscommunicatie (NKC). Dit laatste was bij andere afdelingen en partners niet altijd bekend. Een GGD-vertegenwoordiger roept daarom op om dergelijke processen in de toekomst beter op elkaar af te stemmen.

14 december 2020  
Rijksoverheid

### Nederland in lockdown

Het coronavirus verspreidt zich razendsnel. Om de zorg toegankelijk te houden, moeten we onze contacten tot een minimum beperken. Van 15 december t/m in ieder geval 19 januari gelden de volgende maatregelen:

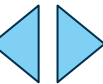
- Heb je klachten?**
  - Blijf thuis.
  - Laat je testen.
- Werk thuis, tenzij het niet anders kan.**
- Houd 1,5 meter afstand.**
- Is het druk? Ga dan weg.**
- Was vaak je handen.**
- Hoest en nies in je elleboog.**
- Drag een mondkapje waar dat verplicht is.**

Blijf je ook benauwd en/of heb je koorts? Dan moeten alle huisgenoten thuisblijven.

<b>Thuis</b> Ontvang max. 2 personen per dag (excl. kinderen t/m 12 jaar). Voor de periode 24 t/m 26 december geldt: ontvang max. 3 personen per dag.	<b>Winkelen en boodschappen</b> Niet-essentiële winkels dicht. Onder andere supermarkten, drogistwinkels en tankstations open. Alcoholverbod na 20.00 uur.	<b>Vervoer en reizen</b> Blijf zoveel mogelijk thuis en reis alleen met het voor noodzakelijke reizen. Reis niet naar het buitenland en boek geen reis tot half maart.
<b>Groepen</b> Binnen en buiten: groep van max. 2 personen of 1 huishouden.	<b>Contactberoepen</b> Het uitoefenen van niet-medische contactberoepen zoals kappers, tatoeëerders en schoonheidsspecialisten verboden.	<b>Onderwijs en kinderopvang*</b> Onderwijs op afstand voor po, vo, mbo, hbo, wo en alle overige onderwijs-, trainings- en educatieve activiteiten. Onder andere examens, praktijklessen en onderwijs voor luvetbare leerlingen uitgezonderd.
<b>Publiek toegankelijke locaties</b> Onder andere musea, bioscopen, theaters, dierenparken, bibliotheken, zwembaden en pretparken dicht.	<b>Sport</b> Buiten met max. 2 personen op 1,5 meter afstand. Kinderen t/m 17 jaar en topsporters uitgezonderd. Binnensportlocaties dicht. Geen wedstrijden en groepslessen. Topsporters uitgezonderd.	Kinderopvang dicht. Eris noodopvang voor kinderen van ouders met cruciale beroepen en kinderen in een kwetsbare positie.
<b>Horeca en evenementen</b> Eet- en drinkgelegenheden dicht. Ook in hotels, incl. roomservice. Bestellen bij restaurants mogelijk. Evenementen verboden.	* Dit geldt van 15 december t/m in ieder geval 17 januari.	

alleen samen krijgen we corona onder controle

Meer informatie en uitzonderingen: [rijksoverheid.nl/coronavirus](https://rijksoverheid.nl/coronavirus) of tel 0800-1231



# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken**
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Landelijk samenwerken – Het LOT-C

Vanuit meerdere regio's komt er kritiek op de rol van het LOT-C tijdens de eerste golf van de coronacrisis. Er was sprake van een aantal onduidelijkheden, die niet bevorderlijk waren voor de samenwerking tussen het LOT-C en de regio's.

**“Het zorgde voor veel ballast: wat wil het LOT-C nu? Wat kunnen ze voor ons betekenen? Wat wordt er met zo'n monitor gedaan? Er moet een bepaalde mate van vertrouwen zijn om informatie te delen.”**

Het LOT-C legde soms te gemakkelijk allerlei verzoeken om data en informatie neer bij de regio's. Daarbij werd er te weinig bij stilgestaan dat met het verzamelen van die gegevens de nodige tijd gemoeid was. Als er dan soms ook nog eens niets met de aangeleverde informatie werd gedaan, werd men nog minder tevreden met de samenwerking.

Een regiovertegenwoordiger geeft daarnaast aan het onduidelijk te vinden wat het verschil (in taken) was tussen het LOCC en LOT-C.

Anderen zien wel een rol voor en meerwaarde van het LOT-C als schakel tussen het Rijk en de veiligheidsregio's. Er ontstond echter het gevoel dat er meer ten behoeve van het Rijk dan voor de veiligheidsregio's werd gewerkt. De samenwerking verliep beter tijdens de tweede golf. Er is door regio's dankbaar gebruik gemaakt van verschillende platformen voor het uitwisselen van best practices.





# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken**
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### **Internationaal samenwerken – Aandacht voor internationale uitdagingen in het grensgebied**

Veiligheidsregio's in het grensgebied van Duitsland en België kregen naast bovenregionale samenwerking ook met internationale afstemming te maken. In een aantal regio's zijn daarvoor speciale grensliaisons en taskforces opgericht. Bestaande projecten (bijvoorbeeld EMRIC) vergemakkelijkten in grote mate het contact in deze crisis. Grensregio's hebben echter kritiek op het feit dat gremia op afstand (bijvoorbeeld op landelijk niveau) de dynamiek in het grensgebied moeilijk konden bevatten.

**“Voor hen is een grens slechts een lijn. Van het ministerie krijgen we alleen de notulen van de internationale taskforce (als dat al gebeurde), maar dit is niet voldoende om te anticiperen op bijvoorbeeld overvolle outletcentra.”**

Ook wordt kritiek geuit dat het Rijk nieuwe maatregelen in het voorjaar van 2020 soms vlak voor de Duitse feestdagen afkondigde. Dit betekende extra stress voor de regio's, die ineens allemaal dagjesmensen moesten zien tegen te houden aan de grens. Ook een coronabrandhaard net over de grens maakte het voor regio's lastig om de landelijke lijn te volgen. Het bestuurlijke ongemak nam toe, in het bijzonder doordat er onrust ontstond bij de lokale bevolking. Het feit dat er ook op rijksniveau soms zaken met het buitenland werden geregeld of afgestemd, was bij verschillende grensregio's onbekend.



# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken**
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### **Internationaal samenwerken – Samenwerking met 'de burens'**

Grensregio's zijn over het algemeen positief te spreken over de samenwerking met Duitsland en België. In veel regio's is men erin geslaagd om aan de voorkant al kennis uit te wisselen over elkaars crisisstructuren en werkwijzen. Hierbij speelt ook kennis over cultuurverschillen een rol.

**“Duitsers volgen maatregelen gewoon op; Belgen volgen maatregelen alleen op als deze ook gehandhaafd worden. Deze kennis moet je meenemen in de crisiscommunicatie.”**

Om de samenwerking verder te verbeteren, zou er meer op Europees niveau moeten worden geregeld.

**“Er ontbreekt een coördinatiemechanisme tussen de landen. Zodra een crisis de landsgrens overgaat, overzie je het speelveld niet meer.”**



# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie**
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Crisiscommunicatie

Net als bij andere incidenten maakte communicatie een belangrijk deel uit van de crisisbeheersing. In de coronacrisis was er echter sprake van een groot aantal communicerende partijen en wisselende strategieën. In deze paragraaf leest u wat deelnemers aan de digitale sessies hierover zeggen. Klik op een thema waarover u meer wilt weten. Via het linker menu kunt u terug naar deze overzichtspagina. U kunt ook doorbladeren.

Wie is 'in the lead':  
veiligheidsregio of gemeente?

De waarde van de landelijke  
communicatielijns

Samenwerking met de GGD

Crisis- of risicocommunicatie?



# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Crisiscommunicatie – Wie is ‘in the lead’: veiligheidsregio of gemeente?

In veel regio's was het in het begin van de coronacrisis zoeken welke instantie de leiding heeft in de communicatie richting de bevolking. In een aantal regio's is ervoor gekozen om als veiligheidsregio de crisiscommunicatie op te pakken, omdat het als lastig werd ervaren om de piketpool te vullen met gemeenteambtenaren.

“Je ziet dat gemeenten geneigd zijn om bij opschaling achterover te leunen en het aan de veiligheidsregio over te laten. Ze trekken hun functionarissen gewoon terug.”

In andere regio's heeft men – ondanks dezelfde problematiek – de communicatie juist wél neergelegd bij de gemeenten.

“De duiding en betekenisgeving moet lokaal plaatsvinden. Een voorzitter veiligheidsregio kan dit niet allemaal op zich nemen, dit moeten de burgemeesters zelf doen.”

Veiligheidsregio's waarin de communicatietaak voornamelijk bij de gemeenten lag, beschouwden zichzelf als schakel tussen de communicatie van het Rijk en de gemeente.

De Randstad-regio's geven aan dat de communicatie bij hen automatisch werd ingekleurd door de grootste gemeente.

“Wat je wel ziet, is dat alles wat ontwikkeld wordt qua materiaal met een bril van deze gemeente wordt gemaakt. De kop en staart van het verhaal moeten dus altijd alsnog door de ‘lokale’ burgemeesters worden ingevuld.”



# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie**
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Crisiscommunicatie – De waarde van de landelijke communicatielijns

Met name in regio's waar men het al in het begin van de coronacrisis te maken kreeg met hoge besmettingscijfers, was men in het voorjaar van 2020 blij met de komst van landelijk communicatiemateriaal.

**“Het landelijk communicatiemateriaal haalde ons in het voorjaar even uit de ademnood.”**

In het najaar merkten zowel regio's als gemeenten dat de landelijke lijn steeds minder aansloot bij de sentimenten van de lokale bevolking.

**“We plaatsen de landelijke middelen op onze eigen website. Maar dan word je ook verantwoordelijk gehouden voor het beleid. Veel mensen vragen om bewijs voor de informatie die wij doorgeven of komen met alternatieve theorieën. Daardoor worden onze accounts in principe gebruikt voor de verspreiding van nepnieuws.”**

Anderen constateren dat de landelijke communicatie-uitingen in het najaar van 2020 al heel vaak waren langsgeslagen en daardoor bijna geen invloed meer hadden op het gedrag van mensen.

**“Mensen worden er 'blind' voor, zeg maar.”**

Het wordt door communicatieadviseurs als uitdaging ervaren om steeds maar weer met nieuwe campagnes te komen om de landelijke boodschap over te brengen.



1,5 metercampagne van gemeente Amsterdam



# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie**
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### **Crisiscommunicatie – Samenwerking met de GGD**

Ook in de crisiscommunicatie werd de samenwerking met de GGD door sommige regio's als moeizaam ervaren, omdat er onduidelijkheden bestonden over de leiding en taakverdeling:

“Is het een witte of algemene crisis? Wie is in charge? De GGD wilde wel de leiding nemen in de communicatie, maar ze hadden niet de expertise en capaciteiten om het uit te voeren. Ze hadden ons als veiligheidsregio nodig.”

In enkele regio's ging de afstemming beter vanaf het moment dat de GGD aanschoof in het ROT. Wel bleef men in veel gevallen aanlopen tegen de hiërarchieën die binnen de GGD speelden.

“Dit is jammer, want we werken allemaal naar hetzelfde doel.”



## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Crisiscommunicatie – Crisis- of risicocommunicatie?

Meerdere regio's constateren dat ze gedurende de coronacrisis in feite zijn overgestapt van crisiscommunicatie naar risicocommunicatie en dat er veel meer is ingestoken op gedragsbeïnvloeding door campagnes dan bij een flitscrisis. Sommige regiovertegenwoordigers merken ook op dat niet alle communicatieadviseurs hier geschikt voor bleken te zijn.

“Risicocommunicatie vraagt andere kennis van je communicatieadviseurs. En niet iedereen vindt dit leuk.”

Bepaalde communicatieadviseurs zijn door de veranderde taak dan ook vrijwillig uit de organisatie gestapt.



Stop coronabus van gemeente Amsterdam

# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Vooruitblik

Deze paragraaf geeft weer met welke 'toekomstthema's' en scenario's functionarissen uit de veiligheidsregio's zich in oktober en november 2020 bezighielden en welke zorgen zij in deze periode hadden. In deze paragraaf leest u wat deelnemers aan de digitale sessies hierover zeggen. Klik op een thema waarover u meer wilt weten. Via het linker menu kunt u terug naar deze overzichtspagina. U kunt ook doorbladeren.

### Van GRIP-4 naar projectorganisaties

...in de veiligheidsregio's

...in de GGD'en

### Tijdelijke wet maatregelen covid-19

Verhouding veiligheidsregio's en gemeenten

Betrokkenheid van gemeenten

### Andere toekomstthema's voor de crisisbeheersing

Toename van belasting voor gemeenten

Uitdagingen rondom het vaccin

Infectieziektebestrijding als scenario

Doorontwikkeling van scenario's





# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Van GRIP-4 naar projectorganisaties in de veiligheidsregio's

Meerdere regio's bevonden zich op het moment van dit onderzoek (eind oktober/ november 2020) in een overgangsfase, waarin GRIP-4 werd afgeschaald en de crisisbeheersing rondom corona werd ondergebracht in een projectorganisatie. Men probeerde om de kennis en vaardigheden die in de loop van 2020 zijn opgebouwd door 'dedicated' (een woord dat veelvuldig werd genoemd tijdens de sessies) corona-functionarissen over te dragen aan andere functionarissen. Dit werd gedaan om te voorkomen dat het eigen systeem te kwetsbaar zou worden voor een mogelijke uitval van deze dedicated functionarissen.

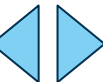
Tijdens de sessies gaven enkele regio-vertegenwoordigers aan dat in de projectstructuur in feite dezelfde functionarissen en kerngroepen bij elkaar zouden komen (bijvoorbeeld het RBT), en dat de teams slechts onder een andere naam zouden vergaderen.

“Zeker voor gemeentes wil je wel een breed draagvlak creëren. Het is een spanningsveld, dit los je niet op door iemand eens in de dertien weken [als wisselende piketfunctionaris, red.] mee te laten doen.”

Vanuit één regio werd gewaarschuwd voor het risico van tunnelvisie. Een vertegenwoordiger uit een andere regio gaf aan dat het goed zou zijn om in de toekomst de waarde van dedicated teams voor deze en andere crises te onderzoeken. Andere veiligheidsregio's hadden in het najaar van 2020 nog twijfels of ze al over konden gaan op een projectorganisatie.

“Crisisbeheersing is wel de corebusiness van het bestaan van de veiligheidsregio. Hebben we dit al afgerond? Nog lang niet. De knelpunten in de zorg gaan doorlopen, met een vaccin zijn we niet klaar.”

Dezelfde regio's vreesden dat het weer “een wit feestje gaat worden” als de veiligheidsregio zou afschalen, maar de GGD opgeschaald zou blijven.



# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Van GRIP-4 naar projectorganisaties in de GGD'en

Een GGD-vertegenwoordiger gaf aan om ook in de toekomst zoveel mogelijk in een projectorganisatie te willen werken. Tegelijkertijd vreesde men binnen de GGD voor een derde golf en een nieuwe toename van druk op de zorg wanneer het Rijk maatregelen versoepelt.

“Eigenlijk willen we voorkomen dat er de hele tijd op- en afgeschaald wordt en meer controle creëren. We moeten een manier vinden om met het virus om te gaan. Het duurt nog even voordat iedereen ingeënt is.”



Vaccineren door GGD Amsterdam

# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verskillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### De Tijdelijke wet maatregelen covid-19 – Verhouding veiligheidsregio's en gemeenten (1/2)

Ten tijde van het onderzoek (eind oktober/ november) voerden verschillende veiligheidsregio's gesprekken met burgemeesters uit hun regio over de coronanoodwet en de nieuwe rollen van zowel veiligheidsregio als gemeente. Meerdere regio's uitten de zorg dat er in gemeenteraden een verkeerd beeld zou ontstaan over hun gewijzigde betrokkenheid.

“Gemeenteraden moeten niet denken dat ze straks van alles mogen beslissen.”

De betreffende regio's zetten daarom in op verwachtingsmanagement via de burgemeesters, deels met behulp van informatiepakketten. In enkele regio's was er daarnaast sprake van onzekerheid over de implicaties van de nieuwe wet voor de slagkracht van het RBT. Er werd gevreesd dat de (rol van de) voorzitter veiligheidsregio draagvlak zou verliezen.

Regio's pleitten ervoor om alsnog zoveel mogelijk uniformiteit te creëren, ook als de coronasituatie op een gegeven moment ruimte zou geven voor lokaal maatwerk.

“Er moet iets van afstemming komen voor het toepassen van de burgemeestersbevoegdheden. Hier hebben we allemaal baat bij, tenslotte doen we een beroep op dezelfde capaciteiten van gemeente, politie et cetera.” Een andere regiovertegenwoordiger stelde: “Je wilt niet dat er een waterbedeffect ontstaat, omdat maatregelen voor burgers niet te begrijpen en voor ons moeilijk te handhaven zijn.”

In die regio werd in het najaar gewerkt aan een overeenkomst om toch met elkaar aan de voorkant af te kunnen stemmen.



# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### De Tijdelijke wet maatregelen covid-19 – Verhouding veiligheidsregio's en gemeenten (2/2)

Daarnaast bestond de vrees dat er in een toenemende mate inhoudelijke juridische discussies zouden ontstaan over wat er wel en niet mag, omdat verantwoordelijkheden deels weer worden teruggelegd bij het lokale niveau. Hierbij zou er verschil kunnen ontstaan tussen wat juristen en burgemeesters in verschillende gemeenten binnen één regio zeggen.

### De Tijdelijke wet maatregelen covid-19 – Betrokkenheid van gemeenten

Enkele regio's vreesden dat gemeenten door de nieuwe wet minder betrokken zullen zijn bij de veiligheidsregio's.

**“De covid-wet geeft het idee dat het straks allemaal van de gemeente wordt en niet meer van de regio.”**

De zorg bestond dat gemeentefunctionarissen die in 2020 meedraaiden in de crisisorganisatie van de veiligheidsregio, op een gegeven moment teruggetrokken zouden worden door gemeenten.



# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Andere toekomstthema's voor de crisisbeheersing – Toename van belasting voor gemeenten

Enkele vertegenwoordigers uit verschillende regio's uitten zorgen over een mogelijke toename van de belasting voor gemeenten in de herstelfase na corona.

“De witte kolom, ROT's en bestuurders zijn straks klaar, maar gemeenten hebben nog jarenlang te maken met veel zorgen, afwegingen en herstelacties. Daar is nog te weinig oog voor.”

Andere regiovertegenwoordigers merkten op dat met name burgemeesters van kleine gemeenten slechts kleine teams ter beschikking hebben en in de toekomst wellicht behoefte zullen hebben aan hulp en deskundige steun. Het is immers ondenkbaar dat iedere gemeente in staat is om lastige vragen over regelingen, ontheffingen en vergunningen zelf allemaal goed te beantwoorden.

### Andere toekomstthema's voor de crisisbeheersing – Uitdagingen rondom het vaccin

Veiligheidsregio's verwachtten dat zich met het vaccin ook nieuwe uitdagingen zouden voordoen voor de veiligheidsregio.

“We krijgen te maken met vaccinatiebereidheid en vragen als 'slaat het vaccin aan?' Testen, BCO en dat hele circus gaat ook nog wel een tijd doorlopen.”

Totdat iedereen ingeënt is, zal de handhaving van bestaande maatregelen een aandachtspunt blijven.

“Er is veel bedacht in een soort ivoren toren en dat moet je dan gaan handhaven, dit is heel lastig.”



# Deel I - Observaties van de veiligheidsregio's en partners

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Andere toekomstthema's voor de crisisbeheersing – Infectieziektebestrijding als scenario

Verschillende veiligheidsregio's gingen ervan uit dat het thema infectieziektebestrijding een blijvende rol zou spelen in de nationale en regionale crisisbeheersing.

**“Dit scenario gaat onze toekomst beheersen. De kans is groot dat er nog weer een andere pandemie komt met mogelijk een hogere mortaliteit. Dit moet een plek krijgen in onze samenleving en in de crisisbeheersing.”**

Enkele regio's stelden dat er door covid-19 een nieuwe wereld is ontstaan, waarbij het een uitdaging blijft om de samenleving te overtuigen om maatregelen voor onbepaalde tijd vol te houden.

**“Het verdient de aandacht om te kijken of en hoe dit momentum behouden en uitgebouwd kan worden.”**

### Andere toekomstthema's voor de crisisbeheersing – Doorontwikkeling van scenario's

De doorontwikkeling van het vermogen om scenario's te ontwikkelen, stond in het najaar hoog op de wensenlijst van in elk geval een van de regio's, ook om inwoners te kunnen informeren. Het is van belang om de capaciteit te hebben om na te denken over wat is en kan komen, waarbij er inzicht moet zijn in indicatoren die daar iets over zeggen. Om daadwerkelijk bij te kunnen dragen aan betere besluitvorming in crisisteams moeten de resultaten herkenbaar gevisualiseerd worden, zo werd aangegeven.



## Inleiding

Aanleiding  
Doelstelling  
Aanpak  
Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

Inleiding  
Leiding en coördinatie  
Samenwerken  
Crisiscommunicatie  
Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

**Inleiding**  
Het belang van reflectie  
Vormen van leidinggeven  
Samenwerking  
Verschillende keuzes  
Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Inleiding

In dit deel van de publicatie reflecteren de onderzoekers op de verzamelde observaties vanuit de veiligheidsregio's en betrokken crisispartners en bieden – waar mogelijk – enkele handvatten voor toekomstige langdurige crises. Dit deel is onderverdeeld in de volgende vier thema's of hoofdobservaties:

1. Het belang van reflectie
2. Langdurige crises vragen om andere vormen van leidinggeven
3. Samenwerking blijft een aandachtspunt
4. Verschillende regio's betekent verschillende keuzes
5. Nieuwe coördinatielijnen

U kunt in het menu links op een thema klikken of doorbladeren.



## Inleiding

Aanleiding  
Doelstelling  
Aanpak  
Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

Inleiding  
Leiding en coördinatie  
Samenwerken  
Crisiscommunicatie  
Vooruitblik

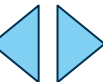
## Deel II Observaties van de onderzoekers

Inleiding  
**Het belang van reflectie**  
Vormen van leidinggeven  
Samenwerking  
Verschillende keuzes  
Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Het belang van reflectie (1/2)

- ▶ Iedere crisis is anders. Dat geldt en gold misschien nog wel meer voor de coronacrisis. Bijzonder aan deze crisis zijn onder andere uiteraard de onbekendheid, de tijdsduur, het golvende karakter en de extreem brede maatschappelijke implicaties. Het was en is ook een crisis die steeds weer wat 'van kleur verschiet' (dan weer wit, dan weer meer veelkleurig en vervolgens weer dominanter wit). Natuurlijk dienen (achteraf) lessen van deze crisis te worden geleerd, maar wel tegen de achtergrond dat een volgende crisis vast weer anders zal zijn en weer andere vragen zal oproepen. Juist deze langdurige crisis vraagt meer om al doende leren en tussentijds evalueren.
- ▶ Hoewel er gedurende de afgelopen maanden in de regio's zeker wel ruimte was voor gezamenlijke reflectie is dat feitelijk vaak nog weinig gedaan. Misschien is wel ons belangrijkste advies na de tien sessies: ruim meer tijd in om stil te staan bij de processen van overleg, samenwerking en besluitvorming, primair binnen de eigen regio (en met de partners aldaar), maar ook soms met andere regio's. Juist ook het delen van ervaringen (en de wrijvingen en de trots daarbinnen) door verschillende regio's werkt verhelderend.
- ▶ Waarschijnlijk zijn de belangrijkste lessen uit onze digitale sessies al door de personen die participeerden opgehaald en gedeeld in hun eigen organisatie. Vrijwel alle deelnemers gaven aan de methodiek en vorm van de leertafels (zelfs digitaal) inclusief het accent op de onderstroom (zeer) gewaardeerd te hebben.





## Inleiding

Aanleiding  
Doelstelling  
Aanpak  
Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

Inleiding  
Leiding en coördinatie  
Samenwerken  
Crisiscommunicatie  
Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

Inleiding  
**Het belang van reflectie**  
Vormen van leidinggeven  
Samenwerking  
Verschillende keuzes  
Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Het belang van reflectie (2/2)

- ▶ Het is niet verwonderlijk – dit past uiteraard ook bij het feit dat de sessies gericht waren op de onderstroom – dat samenwerken, investeren in de sfeer, over en weer verwachtingen expliciteren, kennen en gekend worden, vertrouwen, je gewaardeerd voelen en kennisnemen van de wijze van werken van andere ketens, essentiële aspecten blijken te zijn bij de aanpak van deze crisis.
- ▶ Een les voor eenieder en op elk niveau is de volgende: wat minder formeel vergaderen en overleggen hoeft de kwaliteit van het handelen van betrokkenen niet altijd nadelig te beïnvloeden. Elkaar in levenden lijve zien of informeel spreken blijft wel van belang voor het versterken van kennis en vertrouwen.



## Inleiding

Aanleiding  
Doelstelling  
Aanpak  
Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

Inleiding  
Leiding en coördinatie  
Samenwerken  
Crisiscommunicatie  
Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

Inleiding  
Het belang van reflectie  
**Vormen van leidinggeven**  
Samenwerking  
Verschillende keuzes  
Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Langdurige crises vragen om andere vormen van leidinggeven (1/2)

- ▶ Het is niet toevallig dat in deze crisis vooral crisismanagers naar voren stapten c.q. succesvol waren, die niet zozeer gingen voor snelheid en daadkracht, maar meer voor verbindend vermogen en samenwerking. Vaak waren dat ervaren operationeel leidinggevendenden. Een langdurige crisis als deze vereist kennelijk wat andere vaardigheden en leiderschapskwaliteiten dan een flitsramp.
- ▶ Er is in deze crisis relatief veel geleund op een beperkt aantal leidinggevendenden en vaak was de roulatie in de verschillende teams ook beperkt. Dit was een verstandige strategie om veel continuïteit te houden in de verschillende gremia. Dat maakte het des te belangrijker het ook 'leuk te hebben met elkaar' en voldoende aandacht te hebben voor elkaar (en soms een kleine blijk van waardering te geven of ontvangen).
- ▶ Tegelijkertijd is het ook goed om minder ervaren operationeel leidinggevendenden juist in deze slepende crisis de nodige (crisis)ervaring te laten opdoen, waarbij er geaccepteerd moet worden dat er mogelijk fouten worden gemaakt.



## Inleiding

Aanleiding  
Doelstelling  
Aanpak  
Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

Inleiding  
Leiding en coördinatie  
Samenwerken  
Crisiscommunicatie  
Vooruitblik

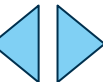
## Deel II Observaties van de onderzoekers

Inleiding  
Het belang van reflectie  
**Vormen van leidinggeven**  
Samenwerking  
Verschillende keuzes  
Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Langdurige crises vragen om andere vormen van leidinggeven (2/2)

- ▶ Er was gedurende de afgelopen maanden vaak stress en veelvuldig moesten zaken snel afgehandeld worden. Toch is de coronacrisis geen flitsincident. Velen – ook een fors aantal van de deelnemers aan de sessies – waren soms hele dagen aaneen in touw of stonden op zijn minst dan op 'hold'.
  - Pas op dat er niet onnodig tijdsdruk (self imposed deadlines!) wordt opgelegd; niet alles moet meteen.
  - Geef meer ruimte voor 'al doende leren'.
  - Heb meer oog voor overbelasting van jezelf ('ook maar een mens') en de medewerkers. Gun jezelf en collega's genoeg vrije tijd om afstand te kunnen nemen van de crisis.



## Inleiding

Aanleiding  
Doelstelling  
Aanpak  
Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

Inleiding  
Leiding en coördinatie  
Samenwerken  
Crisiscommunicatie  
Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

Inleiding  
Het belang van reflectie  
Vormen van leidinggeven  
**Samenwerking**  
Verschillende keuzes  
Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Samenwerking blijft een aandachtspunt

- ▶ Ook deze crisis laat zien dat de grenzen van de (veiligheids)regio's tegenwoordig gemakkelijk kunnen worden overschreden in de crisisbeheersing. Via allerlei gremia en via tientallen Whatsapp-groepjes hadden diverse functionarissen contact met anderen (vaak hun 'evenknie') uit andere regio's. Primair was dat met regio's waarmee men zich via de meldkamer verbonden weet, maar het ging zeker verder dan dat.
- ▶ Veiligheidsregio's hebben in deze crisis logischerwijs een enorm beroep moeten doen op gemeenteambtenaren (voor communicatie- en beleidsmedewerkers, juristen en veel anderen) die de regio's op allerlei fronten tijdelijk konden ondersteunen. Hoewel dat de kracht is van een netwerkorganisatie als de veiligheidsregio, is dit wel lastig, omdat de gemeenten gaandeweg zelf ook weer behoefte hadden aan deze capaciteit. Zij zaten tenslotte ook in een crisis. Voor de toekomst vraagt dat echt om nadere afspraken, ook voor de gemeenteambtenaren zelf die zich zo tussen twee vuren bevonden en geconfronteerd werden met een loyaliteitsconflict.
- ▶ Bij deze langdurige crisis is goede samenwerking met cruciale partners van wezenlijk belang. Het valt op dat er ten aanzien van de samenwerking met de witte keten, met Defensie, met de gemeenten en met het LOT-C forse verschillen zijn in de mate waarin betrokkenen achteraf hierover tevreden zijn. Het viel daarbij op dat het soms wel lastig bleek situaties van schuring en minder vloeiende samenwerking met de andere partijen te bespreken. Over en weer de verwachtingen en beelden uitspreken kan al zeer verhelderend zijn.



## Inleiding

Aanleiding  
Doelstelling  
Aanpak  
Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

Inleiding  
Leiding en coördinatie  
Samenwerken  
Crisiscommunicatie  
Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

Inleiding  
Het belang van reflectie  
Vormen van leidinggeven  
Samenwerking  
**Verschillende keuzes**  
Nieuwe coördinatielijnen

## Bijlagen

### Verschillende regio's betekent verschillende keuzes

- ▶ Hoewel er uiteraard veel overeenkomsten zijn tussen regio's, zijn er ook opvallend veel verschillen die van invloed zijn op het handelen, de keuzes die gemaakt worden en vaak ook op het proces van werken. Belangrijke verschillen die tijdens de leertafels naar voren kwamen, waren onder andere
  - Noord-Brabant en ook delen van Limburg zijn in de eerste golf eerder en ook veel harder getroffen dan de rest van Nederland. De rest van Nederland realiseert zich dat (deels ook wel tot frustratie van Brabant) veel (te) weinig.
  - Grensregio's kennen een eigen problematiek waar andere regio's – maar ook Den Haag – onvoldoende bewustzijn over hebben.
  - Daarnaast organiseerde vrijwel iedere regio enkele cruciale zaken weer anders, zoals de invulling van het RBT, de wijze van koppeling met de witte sector, de interregionale organisatiestructuur en de aflossing/roulatie.



## Inleiding

Aanleiding  
Doelstelling  
Aanpak  
Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

Inleiding  
Leiding en coördinatie  
Samenwerken  
Crisiscommunicatie  
Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

Inleiding  
Het belang van reflectie  
Vormen van leidinggeven  
Samenwerking  
Verschillende keuzes  
**Nieuwe coördinatielijnen**

## Bijlagen

### Nieuwe coördinatielijnen

- ▶ De aard van deze crisis en de centrale positie van het RBT hierin maakten het voor met name de ROT's vaak lastig opereren. Veel lijnen gingen van boven naar beneden, terwijl deze normaliter andersom lopen. Normaal centrale begrippen als bron en effect waren niet van toepassing. In opvallend veel situaties was de informatiepositie van het RBT duidelijk beter dan die van het ROT. Dat bemoeilijkt(e) het werk van het ROT, dat vaak meer een uitvoerende dan een voorbereidende rol vervulde.
- ▶ Met name de eerste weken hebben veel ROT's behoorlijk 'last' gehad van 'lokale' burgemeesters die onmogelijke vragen stelden, wensten te interveniëren en via allerlei wegen probeerden bepaalde processen te beïnvloeden.
- ▶ De centrale positie van het RBT bemoeilijkte ook het werk op het terrein van informatiemanagement. Er was bijna constant sprake van gedifferentieerde informatieposities bij sleutelfunctionarissen, waardoor zijsturing ontstond (functionarissen met minder informatie konden het besluitvormingsproces dus niet meer volgen). Er werden andere en nieuwe informatiekanalen gebruikt en nieuwe netwerkstructuren (met eigen informatiekanalen en -behoeften) ontwikkeld, regionale figuren kregen een landelijke signatuur enzovoort.
- ▶ In de sessies werd – met betrekking tot de wijze van organiseren – veelvuldig gesproken over de gewenste overgang naar een projectorganisatie (bijvoorbeeld per 1 december 2020) en het meer 'dedicated' maken van de teams. Naar ons idee wordt bijna overal al maandenlang feitelijk in een vorm van projectorganisatie gewerkt en zijn veel sleutelfiguren in praktijk al maanden 'dedicated'.



## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Afkortingenlijst

AC	Algemeen commandant
BCO	Bron- en contactonderzoek
BT	Beleidsteam
CoPI	Commando plaats incident
DPG	Directeur Publieke Gezondheid
EMRIC	Euregio Maas-Rijn Incidentbestrijding en Crisisbeheersing
GGD	Gemeentelijke Gezondheidsdienst
GHOR	Geneeskundige Hulporganisatie in de Regio
GRIP	Gecoördineerde regionale incidentbestrijdingsprocedure
IFV	Instituut Fysieke Veiligheid
LOCC	Landelijk Operationeel Coördinatiecentrum
LOT-C	Landelijk Operationeel Team Corona
NKC	Nationaal Kernteam Crisiscommunicatie
OL	Operationeel leider
OT	Operationeel team
RBT	Regionaal beleidsteam
RCDV	Raad van Commandanten en Directeuren Veiligheidsregio
ROAZ	Regionaal Overleg Acute Zorg
ROT	Regionaal operationeel team
VVT	Verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg



## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Deelnemers per veiligheidsregio (1/5)

Veiligheidsregio	Functie deelnemers
Noord- en Oost-Gelderland	Hoofd actiecentrum corona
	Hoofd actiecentrum crisiscommunicatie
	Liaison defensie
Gelderland-Midden	Operationeel leider
	Teamleider operationele informatievoorziening
	Algemeen commandant geneeskundige zorg
Gelderland-Zuid	Algemeen commandant bevolkingszorg
	Secretaris ROT
Fryslân	Informatiemanager ROT
	Communicatieadviseur ROT
	Evaluator Crisisbeheersing
Groningen	Operationeel leider corona
	Adviseur operationeel leider corona
	Adviseur bevolkingszorg
Drenthe	Communicatieadviseur actiecentrum corona
	Coördinator informatieknooppunt



## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Deelnemers per veiligheidsregio (2/5)

Veiligheidsregio	Functie deelnemers
Flevoland & Gooi en Vechtstreek	Directeur bevolkingszorg
	Operationeel leider
	Algemeen commandant brandweer
	Medisch directeur GGD
Utrecht	Informatiemanager ROT
	Communicatieadviseur ROT
	Algemeen commandant geneeskundige zorg
	Algemeen commandant politie
Limburg-Noord	Ondersteuner scenarioteam
	Algemeen commandant GHOR
	Hoofd informatie GHOR
Zuid-Limburg	Operationeel leider
	Communicatieadviseur RBT
	Coördinerend gemeentesecretaris

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Deelnemers per veiligheidsregio (3/5)

Veiligheidsregio	Functie deelnemers
Rotterdam-Rijnmond	Analist scenarioteam
	Informatiemanager
	Hoofd GHOR
Zuid-Holland Zuid	Operationeel leider corona
	Beleidsadviseur GHOR
	Plv. districtschef politie Rotterdam
Zeeland	Informatiecoördinator beleidsteam
	Operationeel leider
	Communicatieadviseur RBT
Brabant-Noord	Strategisch adviseur GHOR/GGD
	Regionaal Militair Operationeel Adviseur
Brabant-Zuidoost	Operationeel leider
	Informatiemanager
	Coördinerend gemeentesecretaris
Midden- en West-Brabant	Hoofd sectie bevolkingszorg
	Communicatieadviseur
	Voorzitter scenarioteam Brabant



## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Deelnemers per veiligheidsregio (4/5)

Veiligheidsregio	Functie deelnemers
Haaglanden	Operationeel leider corona
	Algemeen commandant bevolkingszorg
	Regionaal Militair Operationeel Adviseur
Hollands Midden	Algemeen commandant brandweer
	Algemeen commandant GHOR
Kennemerland	Operationeel leider corona
	Informatiemanager ROT
	Regionaal Militair Operationeel Adviseur
Noord-Holland Noord	Ondersteuner RBT
	Algemeen commandant bevolkingszorg
	DPG
Zaanstreek-Waterland	Informatiemanager ROT
	Operationeel leider
Amsterdam-Amstelland	Operationeel leider
	Adviseur directeur veiligheidsregio en operationeel leider
	Regionaal Militair Operationeel Adviseur

## Inleiding

- Aanleiding
- Doelstelling
- Aanpak
- Leeswijzer

## Deel I Observaties van de veiligheidsregio's en partners

- Inleiding
- Leiding en coördinatie
- Samenwerken
- Crisiscommunicatie
- Vooruitblik

## Deel II Observaties van de onderzoekers

- Inleiding
- Het belang van reflectie
- Vormen van leidinggeven
- Samenwerking
- Verschillende keuzes
- Nieuwe coördinatielijnen

## Deelnemers per veiligheidsregio (5/5)

Veiligheidsregio	Functie deelnemers
IJsselland	Operationeel leider corona
	Informatiemanager
	Plv. DPG
Twente	Hoofd Taakorganisatie crisiscommunicatie
	Hoofd informatie bevolkingszorg
	Beleidsmedewerker Openbare Orde & Veiligheid (gemeente)

Instituut Fysieke Veiligheid  
Kennisonwikkeling en onderwijs  
Postbus 7010, 6801 HA Arnhem  
Kemperbergerweg 783, Arnhem  
[www.ifv.nl](http://www.ifv.nl)  
[info@ifv.nl](mailto:info@ifv.nl)  
026 355 24 00

