

# *De staat van netcentrisch werken – update 2018*

## **Colofon**

**Titel:** De staat van netcentrisch werken – update 2018

**Datum:** 14 juni 2019

**Versie:** 0.7

**Status:** Ter goedkeuring, nog vast te stellen door netwerk netcentrisch werken en regiegroep netcentrisch werken

**Auteurs:** Willem Treurniet, Vincent Suitela, Elnathan van Dijk

Met bijdragen van Anja Kools, Maarten van Leeuwen en Martijn Korpel

Met reviews van Patrick Jansen en Wendy van de Graaff

# Managementsamenvatting

Net als voorgaande jaren wordt ook van het jaar 2018 de staat van netcentrisch werken opgemaakt. De bevindingen in deze rapportage zijn gedaan op basis van werkbezoeken die vanaf april 2018 tot en met januari 2019 zijn gebracht aan de organisaties die netcentrisch werken met LCMS.

## I. Landelijk beeld van netcentrisch werken

Ontwikkelingen omtrent netcentrisch werken die door het hele land bij netcentrisch werkende organisaties waargenomen zijn, zijn:

- **Verbreiding van de toepassing van informatiemanagement** – met name door het onderhouden van actuele risicobeelden
- **Verbreiding netcentrische samenwerking** – soms wordt de meerwaarde van netcentrisch werken ervaren in het beschikbaar hebben van een gedeeld beeld, omdat dit rust geeft in de samenwerking. Aan de andere kant kan het delen van informatie organisaties alert maken en eerder aanleiding geven tot opschaling.
- **Versteviging rol van informatiemanagement** – informatiemanagement wordt in veel organisaties die al langer netcentrisch werken als vanzelfsprekendheid ervaren
- **Tevredenheid over LCMS** – LCMS wordt beschouwd als een prima, betrouwbaar en stabiel instrument om snel en breed informatie met elkaar te delen. Tegelijkertijd worden aanbevelingen van onderzoeksbureau Xebia geïmplementeerd om de betrouwbaarheid en stabiliteit van LCMS toekomstbestendig te houden.
- **Voordelen netcentrisch werken worden steeds breder ervaren** – de werkwijze helpt om een opgeschaalde organisatie toe te snijden op een zich ontwikkelende situatie en draagt eraan bij dat crisisteam elkaar makkelijk weten te vinden.

## II. Landelijke thema's voor doorontwikkeling

### 1. Actuele risicobeelden

Bijna alle veiligheidsregio's onderhouden een *actueel risicobeeld*, waarin relevante informatie uit het verzorgingsgebied van de regio bijeen wordt gebracht. Hiermee bewegen veiligheidsregio's naar een steeds meer *proactieve aanpak van crisisbeheersing*. Actuele risicobeelden worden in het land op verschillende wijzen georganiseerd. Het LOCC verzorgt *landelijke actuele risicobeelden*.

In het kader van multidisciplinaire actuele risicobeelden wordt soms informatie uitgewisseld tussen *LOCC, veiligheidsregio's, waterschappen en geneeskundige netwerken*.

### 2. Langdurige crises

Veiligheidsregio's, GHOR-bureaus, waterschappen en Rijkswaterstaat hadden in 2018 te maken met *verschillende issues die niet binnen een paar dagen te verhelpen waren*. Deze langlopende crises, zoals griep en droogte, brengen ook *nieuwe vraagstukken* met zich mee voor het (informatie)samenwerkingsproces.

### 3. Vakbekwaam worden en blijven

Tussen netcentrisch werkende organisaties zit veel *verschil in waar zij de focus leggen in hun OTO-programma*. Desondanks is er vaak wel een gemene deler te vinden, zowel voor alle organisaties in het algemeen als voor specifieke sectoren. Het blijkt *lastig om te zorgen voor blijvende vakbekwaamheid van functionarissen*.

### 4. Samenwerking

De *beschikbaarheid van informatie neemt toe* door de groei van het informatienetwerk. Hierdoor worden de verschillen tussen organisaties en sectoren ook voelbaar en ontstaat er *behoefte aan meer onderlinge uniformiteit* in de manier waarop informatie wordt gedeeld.

Tegelijkertijd zien netcentrisch werkende organisaties *kansen van verdere verbreding van het netwerk van partijen dat netcentrisch werkt*.

Veiligheidsregio's, waterschappen en GHOR-bureaus vinden het over het algemeen prettig om in *sectorale netwerken* samen te komen om ervaringen te delen en gezamenlijke activiteiten omtrent netcentrisch werken te bespreken.

### 5. Strategische visie op technische ondersteuning

Onder de netcentrisch werkende organisaties zijn *veel verschillende ideeën over hoe LCMS de werkwijze in de toekomst zou moeten ondersteunen*. Er is behoefte aan een gedeelde langetermijnvisie op LCMS.

Veel organisaties verwachten dat *geo-informatie en gevisualiseerde informatie* op de lange termijn een prominente rol krijgt in het beeldvormingsproces. Op dit moment loopt er een traject om LCMS-Plot te vernieuwen.

Naar aanleiding van een *rapportage van onderzoeksbureau Xebia over de toekomstvastheid van LCMS*, worden een aantal technische verbeteringen doorgezet. De noodzaak hiertoe wordt door een brede groep gebruikersorganisaties onderschreven.

### 6. Interne organisatie van informatiemanagement

Organisaties moeten keuzes maken in welke informatiemanagementthema's zij willen investeren. *Ambities rond netcentrisch werken liggen in veel gevallen hoger dan wat met beschikbare middelen kan worden gerealiseerd*.

De inzet en oefening van bestuurlijke crisisteams is relatief zeldzaam. Hierdoor is de *ervaring met netcentrisch werken op bestuurlijk niveau beperkt*.

## III. Dienstverlening vanuit het programma netcentrisch werken (IFV)

### LCMS en Landelijk Functioneel Beheer (LFB)

*Wat gaat goed?* LCMS wordt ervaren als een *gedegen crisismanagementsysteem* en de landelijk functioneel beheerders LCMS worden ervaren als *deskundig, behulpzaam en benaderbaar*.

*Wat kan beter?* Aandachtspunten die worden genoemd omtrent LCMS en LFB zijn de *samenwerking tussen het netwerk functioneel beheer en het netwerk netcentrisch werken bij*

de totstandkoming van wijzigingsverzoeken in LCMS, de intervallen bij de uitrol van releases en de bereikbaarheid van LFB. LCMS wordt ervaren als robuust. Tegelijkertijd wordt de robuustheid van de applicatie over het algemeen gezien als een belangrijk en blijvend aandachtspunt.

#### Advies en opleidingen

*Wat gaat goed?* De adviseurs vanuit het programma netcentrisch werken worden gewaardeerd vanwege hun *zichtbaarheid, bereikbaarheid, verbondenheid met de praktijk en ondersteuning bij samenwerking tussen veiligheidsregio's en crisispartners*. De landelijke opleidingen vanuit het IFV voor informatiemanagementfunctionarissen worden als *kwalitatief zeer goed* ervaren en deze landelijke opleidingen zijn ook *bevorderlijk voor de uniformiteit*.

*Wat kan beter?* Aandachtspunten die worden genoemd omtrent advies en opleidingen zijn de *doorontwikkeling van het monodisciplinair informatiemanagement, samenwerking tussen veiligheidsregio's en crisispartners, doorontwikkeling van de werkwijze, vakbekwaam blijven, examinering, en kosten en uniformiteit van de opleidingen*.

## IV. Relatie met het Jaarplan 2019 van het programma netcentrisch werken

Enkele belangrijke activiteiten uit het Jaarplan 2019, gerelateerd aan de **landelijke thema's voor doorontwikkeling** in dit rapport, zijn:

- > In relatie tot "Actuele risicobeelden en Langdurige crises" zal inhoudelijke ondersteuning worden geboden aan de *werkgroep VIC* en de regio's bij het implementeren en doorontwikkelen van VICs.
- > In relatie tot "Vakbekwaam worden en blijven" zullen *regionale leerarena's* worden gerealiseerd voor een brede doelgroep waarbinnen kennis en ervaringen worden gedeeld. Ook wordt een *e-learning voor het gebruik van LCMS* ontwikkeld en worden *train-de-trainer-sessies* voor externe opleiders en implementatiepartners georganiseerd.
- > In relatie tot "Samenwerking" wordt de *landelijke voorziening crisisbeheersing (LVCb)* geïmplementeerd. Een belangrijk element hiervan is de introductie van een governance-model om evenwichtigere verhoudingen tussen veiligheidsregio's en veiligheidspartners te realiseren in het beheer en de ontwikkeling van netcentrisch werken en LCMS
- > In relatie tot "Strategische visie op technische ondersteuning" wordt een *langetermijnvisie op LCMS* opgesteld.
- > In relatie tot "Interne organisatie van informatiemanagement" worden relevante *themapaden* en *innovatietrajecten* gerealiseerd.

In relatie met de bevindingen omtrent de **dienstverlening vanuit het programma netcentrisch werken** van het IFV zijn onder andere de volgende activiteiten uit het Jaarplan 2019 van belang:

In relatie tot "LCMS en Landelijk Functioneel Beheer" wordt een *roadmap LCMS* in uitvoering genomen, waarin overzichtelijk wordt weergegeven welke wijzigingsverzoeken op welk moment worden geïmplementeerd. Daarnaast wordt *een centraal telefoonnummer* voor de landelijk functioneel beheerders van LCMS geïntroduceerd. Verder wordt de *samenwerking tussen het netwerk netcentrisch werken en netwerk functioneel beheer* rondom de vorming van de releaseagenda versterkt en wordt het *handboek Landelijk Beheer LCMS* bijgewerkt, met expliciete aandacht voor wijzigingsbeheer, releasebeheer en de relatie met de werkwijze.

In relatie tot "Advies en Opleidingen" wordt het *Referentiekader Netcentrische Crisisbeheersing* gerealiseerd, het onderdeel netcentrisch werken in *monodisciplinaire opleidingen* verder ontwikkeld en wordt de werkgroep Samenwerking Crisispartners ondersteund en geadviseerd. Tot slot wordt er een herijking georganiseerd op de *langetermijnagenda voor netcentrische samenwerking* ten behoeve van veiligheid en continuïteit

*Op landelijk niveau heeft dit rapport specifieke relevantie voor visievormingstrajecten die in 2019 worden uitgevoerd, namelijk het ontwikkelen van 1) een nieuwe versie van het referentiekader Netcentrische Crisisbeheersing en 2) een langetermijnvisie op LCMS. Het beeld dat dit rapport schetst over de stand van zaken omtrent netcentrisch werken en LCMS kan worden benut als input voor deze trajecten.*

**Nota Bene:** *Alle bovengenoemde activiteiten uit het jaarplan 2019 van het programma netcentrisch werken zijn vanaf begin 2019 in uitvoering genomen.*

## Afkortingenlijst

AC	Algemeen Commandant
BT	Beleidsteam
CaCo	Calamiteiten Coördinator
CoPI	Commando Plaats Incident
GHOR	Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio
GZ	Geneeskundige Zorg
HIN	Hoofd Informatie – meervoud: HIN'en
IFV	Instituut Fysieke Veiligheid
IM	Informatiemanagement
IM'er	Informatiemanager – meervoud: IM'ers
LCMS	Landelijk Crisismanagement Systeem
LFB	Landelijk Functioneel Beheer
LOCC	Landelijk Operationeel Coördinatie Centrum
NCC	Nationaal Crisiscentrum
OTO	Opleiden, Trainen en Oefenen
ROT	Regionaal Operationeel Team
VIC	Veiligheidsinformatiecentrum

# Inhoudsopgave

<b>Managementsamenvatting</b> .....	1
<b>Afkortingenlijst</b> .....	5
<b>1. Inleiding</b> .....	7
1.1 INTRODUCTIE .....	7
1.2 LEESWIJZER .....	7
<b>2. Aanpak van editie 2018</b> .....	8
2.1 STRUCTUUR VAN WERKBEZOEKEN.....	8
2.2 ANALYSE VAN RESULTATEN .....	9
2.3 INFORMATIEVE RAPPORTAGE.....	9
<b>3. Landelijk beeld netcentrisch werken</b> .....	10
<b>4. Landelijke thema's voor doorontwikkeling</b> .....	11
4.1 ACTUELE RISICOBEELDEN .....	11
4.2 LANGDURIGE CRISES .....	13
4.3 VAKBEKWAAM WORDEN EN VAKBEKWAAM BLIJVEN.....	15
4.4 SAMENWERKING .....	16
4.4.1 Diversiteit als uitdaging voor samenwerking .....	16
4.4.2 Diversiteit als kracht van samenwerking .....	19
4.4.3 Sectorale netwerken netcentrisch werken.....	20
4.5 STRATEGISCHE VISIE OP TECHNISCHE ONDERSTEUNING.....	22
4.6 INTERNE ORGANISATIE VAN INFORMATIEMANAGEMENT .....	24
4.6.1 Capaciteitsvraagstukken .....	24
4.6.2 Informatiemanagement op bestuurlijk niveau.....	25
<b>5. Dienstverlening vanuit het programma netcentrisch werken</b> .....	27
5.1 LCMS EN LANDELIJK FUNCTIONEEL BEHEER (LFB).....	27
5.1.1 Wat gaat goed? .....	27
5.1.2 Wat kan beter? .....	27
5.2 ADVIES EN OPLEIDINGEN .....	29
5.2.1 Wat gaat goed? .....	29
5.2.2 Wat kan beter? .....	30
<b>6. Relatie met het Jaarplan 2019 programma netcentrisch werken</b> .....	32
6.1 LANDELIJKE THEMA'S VOOR DOORONTWIKKELING (HOOFDSTUK 4) .....	32
6.2 DOORONTWIKKELING DIENSTVERLENING PROGRAMMA NETCENTRISCH WERKEN (HOOFDSTUK 5).....	34
<b>Bijlage 1: Infographic per organisatie</b> .....	37
<b>Bijlage 2: Totaaloverzicht bezochte organisaties</b> .....	37

# 1. Inleiding

## 1.1 Introductie

Sinds de implementatie van netcentrisch werken is ieder jaar 'De staat van netcentrisch werken' gepubliceerd om een beeld te schetsen van de stand van zaken van netcentrisch werken in Nederland<sup>1</sup>. Dit rapport biedt inzicht in de staat van netcentrisch werken bij de veiligheidsregio's, waterschappen, geneeskundige zorgnetwerken, Nationaal Crisiscentrum (NCC), Landelijk Operationeel Coördinatie Centrum (LOCC) en Rijkswaterstaat in 2018. Er wordt een aantal specifieke onderwerpen uitgelicht die relevant zijn voor de doorontwikkeling van netcentrisch werken in Nederland. Het beeld dat in deze eindrapportage van de actuele status van netcentrisch werken wordt gegeven is gebaseerd op de werkbezoeken die van april 2018 tot en met januari 2019 zijn gebracht aan 40 organisaties die netcentrisch werken met het Landelijk Crisismanagement Systeem (LCMS)<sup>2</sup>.

Het rapport is relevant op regionaal, bovenregionaal en landelijk niveau voor de toepassing, doorontwikkeling en het beheer van de netcentrische werkwijze en LCMS. In het bijzonder kunnen de resultaten in dit rapport op landelijk niveau worden gebruikt voor de vernieuwing van het Referentiekader Netcentrische Crisisbeheersing<sup>3</sup>, de ontwikkeling van een langetermijnvisie op LCMS en andere activiteiten die zijn opgenomen in het Jaarplan 2019 van het programma netcentrisch werken.

## 1.2 Leeswijzer

- In hoofdstuk 2 wordt de aanpak van deze editie van 'De staat van netcentrisch werken' toegelicht. Hoofdstuk 3 bevat een algemeen landelijk beeld van netcentrisch werken in Nederland.
- In hoofdstuk 4 gaat vervolgens in op zes landelijke thema's die relevant zijn voor de doorontwikkeling van netcentrisch werken. Hierna wordt in hoofdstuk 5 beschreven wat organisaties die netcentrisch werken met LCMS vinden van de dienstverlening vanuit het programma netcentrisch werken van het Instituut Fysieke Veiligheid (IFV).
- Tot slot wordt in hoofdstuk 6 toegelicht hoe de bevindingen in dit rapport in verhouding staan met het Jaarplan 2019 van het programma netcentrisch werken.
- In Bijlage 1 zijn beknopte samenvattingen van alle werkbezoeken in het kader van deze eindrapportage te vinden. Deze geven een overzicht van de afzonderlijke werkbezoeken die zijn gebracht aan de organisaties die netcentrisch werken met LCMS.

---

<sup>1</sup> Zie ook *De staat van de netcentrische crisisbeheersing*, Treurniet, W. & van Buul, K. (2013); *De staat van netcentrische crisisbeheersing – update 2013*, Treurniet, W. & Van Buul, K. (2014); *De staat van netcentrisch werken – update 2015*, Van Buul, K. & Treurniet, W. (2015); *Staat van netcentrisch werken – update 2016*, Van Buul-Besseling K., Treurniet W., Van den Brink, P. (2016) *Staat van netcentrisch samenwerken 2017*, De Koning, L., Van Den Brink, P., Treurniet, W. en Suitela, V. (2017)

<sup>2</sup> In bijlage 2 vindt u een totaaloverzicht van de organisaties die input hebben geleverd voor dit rapport via een werkbezoek.

<sup>3</sup> *Referentiekader Netcentrische Crisisbeheersing 2015: Informatiegestuurd optreden in het netwerk van de crisisbeheersing* (2015).



## 2. Aanpak van editie 2018

Sinds de laatste editie van ‘De staat van netcentrisch werken’ werd door een groot aantal van de organisaties die netcentrisch werken de behoefte geuit om laagdrempelig en op informele wijze een beeld van netcentrisch werken in Nederland op te bouwen. Daarom werd in het Jaarplan 2018 van het programma netcentrisch werken opgenomen dat de editie van 2018 zou worden gebaseerd op werkbezoeken bij alle organisaties die netcentrisch werken met LCMS<sup>4</sup>.

Het programma netcentrisch werken van het IFV heeft dit uitgevoerd door van april 2018 tot en met januari 2019 werkbezoeken te brengen aan deze organisaties. Onder deze organisaties zijn veiligheidsregio's, waterschappen, geneeskundige zorgnetwerken, Nationaal Crisiscentrum (NCC), Landelijk Operationeel Coördinatiecentrum (LOCC) en Rijkswaterstaat.

### 2.1 Structuur van werkbezoeken

De werkbezoeken hadden een gestructureerd karakter zodat tijdens deze bezoeken in ieder geval een aantal vaste gespreksonderwerpen ter sprake is gekomen, met name:

- I. Waar zijn jullie als organisatie **trots** op als het gaat om informatiemanagement en waar heeft men binnen de organisatie nog **moeite** mee?
- II. Wat is een **recent praktijkincident** waarin netcentrisch werd gewerkt? Wat ging hierin goed en wat kon beter?
- III. Wat zijn **actuele ontwikkelingen** in jullie organisatie omtrent netcentrisch werken?
- IV. Wat vinden jullie van de **dienstverlening vanuit het programma netcentrisch werken** van het IFV, omtrent zowel netcentrisch werken als LCMS?
- V. Wat vinden jullie van de **landelijke samenwerking** met betrekking tot het beheer en de doorontwikkeling van netcentrisch werken en LCMS?

Na elk werkbezoek is er een verslag gemaakt van de tijdens het werkbezoek besproken zaken. Dit verslag is naderhand in concept aan de betrokken organisaties ter *review* voorgelegd, waarbij zij de mogelijkheid kregen om feedback te geven op het verslag voordat dit een definitieve status kreeg.

#### *Ruime mogelijkheid voor eigen inbreng*

Ondanks het feit dat de werkbezoeken een aantal vaste gespreksonderwerpen bevatten, was er ruime gelegenheid voor de bezochte organisaties om aanvullende gespreksonderwerpen te bepalen en zelf passende keuzes voor te maken van wie bij het gesprek te betrekken. In de meeste gevallen zaten er functionarissen aan tafel die de eigen organisatie ook vertegenwoordigden in het netwerk netcentrisch werken van de veiligheidsregio's, waterschappen en geneeskundige zorg. In veel gevallen sloten daar ook functionarissen met operationele betrokkenheid bij het informatiemanagementproces bij aan. Bij de veiligheidsregio's heeft dit werkbezoek in enkele gevallen, op verzoek van de betreffende veiligheidsregio's, in bovenregionaal verband (dus met meerdere

<sup>4</sup> Per 1 januari 2018. Gedurende het jaar 2018 hebben meerdere organisaties een implementatietraject afgerond om netcentrisch te werken met LCMS.

veiligheidsregio's tegelijkertijd) plaatsgevonden. Dit deed recht aan de praktijk waarin deze organisaties op het vlak van netcentrisch werken al veelvuldig en intensief samenwerken en afstemmen. Namens het IFV waren bij de werkbezoeken in beginsel steeds tenminste een landelijk adviseur netcentrisch werken en een landelijk functioneel beheerder LCMS aanwezig.

## 2.2 Analyse van resultaten

Voor de analyse van de input uit de werkbezoeken is de volgende werkwijze gehanteerd:

- *Vaststellen raamwerk rapport.* Op basis van een eerste beschouwing van de verslagen van de werkbezoeken zijn in drie analyseworkshops de thema's voor respectievelijk hoofdstuk 3 (*Landelijk beeld netcentrisch werken*), hoofdstuk 4 (*Landelijke thema's voor doorontwikkeling*) en hoofdstuk 5 (*Dienstverlening vanuit programma netcentrisch werken*) bepaald.
- *Uitwerking inhoudelijke thema's.* Vervolgens zijn deze thema's uitgewerkt in een tweede, intensieve analyse en ingevuld met meer gedetailleerdere informatie. Hierbij is tevens een noodzakelijk onderscheid gemaakt tussen algemeen relevante informatie enerzijds en anderzijds informatie die relevant is voor specifiek de veiligheidsregio's alsmede NCC en LOCC, waterschappen alsmede Rijkswaterstaat, ofwel de geneeskundige sector.
- *Redactie.* De uitgewerkte analyses zijn samengevoegd in een rapport, waarbij een check op onder andere overlap, inconsistenties en terminologie is uitgevoerd.
- *Themadag.* Hierna zijn de resultaten in concept gedeeld met betrokken veiligheidsregio's, waterschappen, GHOR-regio's en rijkspartijen ter voorbereiding op een themadag over *De staat van netcentrisch werken 2018* waar plenair en in workshops inhoudelijke onderdelen uit het rapport zijn behandeld.
- *Eindredactie.* Tot slot zijn relevante bevindingen van de themadag in een laatste redactionele slag opgenomen in het rapport, heeft een finale beoordeling plaatsgevonden en is de laatste hand gelegd aan de opmaak van het rapport.

## 2.3 Informatieve rapportage

Deze rapportage is bedoeld om de ontwikkelingen en uitdagingen op het gebied van netcentrisch werken in Nederland inzichtelijk te maken. Daarnaast is dit rapport bedoeld om input aan te reiken voor de landelijke en regionale discussie over en sturing op de doorontwikkeling van netcentrisch werken. Met de samenvattingen per werkbezoek in bijlage 1 geeft het rapport ook een meer gedetailleerd inzicht over de staat van netcentrisch werken per organisatie en aanknopingspunten per organisatie om tot verdere ontwikkeling van het netcentrisch werken te komen. Er is bij het definiëren van de opdracht voor dit onderzoek bij het uitwerken van het Jaarplan netcentrisch werken 2018 nadrukkelijk voor gekozen om aan deze rapportage per organisatie geen kwalitatief oordeel te koppelen dan wel onderlinge vergelijkingen te maken.

### 3. Landelijk beeld netcentrisch werken

**Naast specifieke thema's voor de doorontwikkeling van netcentrisch werken werd naar aanleiding van de werkbezoeken een vijftal algemene trends duidelijk die zich door heel Nederland manifesteren. Deze algemene ontwikkelingen geven context aan de thema's ter doorontwikkeling in hoofdstuk 4.**

#### *Verbreiding toepassing informatiemanagement – Proces*

Steeds meer netcentrisch werkende organisaties investeren in een proactieve aanpak van verstoringen door informatie te verzamelen die behulpzaam is bij het in kaart brengen van potentiële risico's. Bij de veiligheidsregio's, en enkele waterschappen en GHOR-regio's uit dit zich in het onderhouden van actuele risicobeelden. Het LOCC verzorgt actuele risicobeelden op landelijk niveau.

#### *Verbreiding netcentrische samenwerking – Organisatie*

Binnen alle sectoren is een verbreding van de toepassing van informatiemanagement te zien. Overall waar sprake is van samenwerking tussen teams en organisaties in het kader van veiligheid en van continuïteit van vitale processen heeft het delen van een actueel beeld waarde. Soms zit deze waarde erin dat het beschikbaar hebben van een gedeeld beeld rust geeft in de samenwerking. Aan de andere kant kan het delen van informatie organisaties ook juist alerter maken en inzicht geven in 'onterechte rust' en aanleiding geven tot opschaling.

#### *Versteviging rol informatiemanagement – Mens & Cultuur*

"Netcentrisch werken zit in onze genen", zo gaf één van de organisaties aan. Dit voorbeeld is een illustratie van de ontwikkeling dat het informatiemanagementproces en de informatiemanagementfunctionarissen in steeds meer netcentrisch werkende organisaties als vanzelfsprekend worden gezien. Informatiemanagementfunctionarissen zijn in veel organisaties volwaardige teamleden die de verantwoordelijk zijn voor de beeldvorming.

#### *Tevredenheid over LCMS – Techniek*

LCMS wordt over het algemeen ervaren als een prima, betrouwbaar en stabiel instrument om snel en breed informatie met elkaar te delen. Dit geldt ook voor mobiel gebruik van LCMS in het kader van natuurbrandbestrijding. Ook de ondersteuning door de landelijk functioneel beheerders van LCMS wordt als goed gewaardeerd.

#### *Voordelen netcentrisch werken worden steeds breder ervaren*

De meerwaarde van een meer prominente rol van informatiemanagement wordt ook steeds breder binnen de organisaties gevoeld. *Informatiesturing* en *flexibiliteit* zijn hierbij vaak terugkerende sleutelwoorden. Het nadrukkelijker centraal stellen van een gedeeld beeld maakt het mogelijk om in de oordeels- en besluitvorming meer bewust en gefundeerd keuzes te maken. De kloof tussen veld en kantoor, waar veel waterschappen last van hadden, is met het delen van informatie aanzienlijk minder breed en minder diep geworden. Daarnaast helpt het gedeelde beeld om tot organisatorische flexibilisering te komen. Een opgeschaalde organisatie kan beter passend worden gemaakt op een zich ontwikkelende situatie. Het delen van beelden maakt ook dat organisaties elkaar gemakkelijker weten te vinden; ook als er geen sprake is een formele opschaling. Denk bijvoorbeeld aan verhoogde druk op de acute zorgketen in het geval van een griepgolf.

## 4. Landelijke thema's voor doorontwikkeling

Tijdens ieder werkbezoek zijn onderwerpen aan het licht gekomen die, wat betreft de bezochte organisatie(s), aandacht verdienen in de verdere doorontwikkeling van netcentrisch werken. Landelijke thema's die op basis van de werkbezoeken aandacht behoeven in de doorontwikkeling van netcentrisch werken, worden in de volgende paragrafen behandeld:

- 4.1 Actuele risicobeelden
- 4.2 Langdurige crises
- 4.3 Vakbekwaam worden en blijven
- 4.4 Samenwerking
  - *Diversiteit als uitdaging voor samenwerking*
  - *Diversiteit als kracht van samenwerking*
  - *Sectorale netwerken netcentrisch werken*
- 4.5 Strategische visie op technische ondersteuning
- 4.6 Interne organisatie van informatiemanagement
  - *Capaciteitsvraagstukken*
  - *Informatiemanagement op bestuurlijk niveau*

Observaties in relatie tot de dienstverlening vanuit het IFV staan beschreven in hoofdstuk 5.

### 4.1 Actuele risicobeelden

**Vrijwel alle veiligheidsregio's onderhouden een actueel risicobeeld<sup>5</sup> waarin relevante informatie over het verzorgingsgebied van de regio bijeen wordt gebracht. Ook waterschappen en GHOR-bureaus verzamelen informatie over de infrastructuur waar zij zorg voor dragen, zodat risico's zichtbaarder worden. Het LOCC verzorgt actuele risicobeelden op landelijk niveau.**

Met het onderhouden van actuele risicobeelden leggen netcentrisch werkende organisaties steeds meer nadruk op een proactieve aanpak van crisisbeheersing en continuïteitsproblemen. In sommige regio's onderhouden veiligheidsregio's, GHOR-bureaus en waterschappen samen een actueel multidisciplinair risicobeeld. Onder regie van de veiligheidsregio leveren waterschappen en GHOR-bureaus input voor dit beeld, bijvoorbeeld telefonisch of via een eigen tabblad in LCMS.



#### Veiligheidsregio's

De veiligheidsregio's organiseren deze actuele risicobeelden op verschillende wijzen. Sommige veiligheidsregio's hebben deze risicobeelden bijvoorbeeld georganiseerd in een

---

<sup>5</sup> De term actueel risicobeeld houdt hier in: het geheel aan gegevens dat een veiligheidsinformatiecentrum (VIC), veiligheidsinformatieknooppunt (VIK), multi-briefing of andere activiteit waarbij primair actuele risico-informatie wordt verzameld en onderhouden, oplevert.

speciaal hiervoor opgerichte organisatorische entiteit, zoals een *Veiligheidsinformatiecentrum* (VIC) of een *Veiligheidsinformatieknooppunt* (VIK). Andere regio's passen het onderhouden van een actueel risicobeeld in binnen de bestaande organisatiestructuur. Een overgrote meerderheid van de regio's geeft aan de vormgeving van een actueel risicobeeld nog een zoektocht te vinden. Belangrijke vragen waarover binnen en tussen regio's nog interne en externe discussie plaatsvindt, zijn bijvoorbeeld:

- Hoe noemen we een VIC of actueel risicobeeld?
- Is het VIC een fysieke locatie, een virtuele omgeving of beide?
- Welk doel dient een actueel risicobeeld?
- Wat is de scope van een actueel risicobeeld?
- In hoeverre betrekken we partners bij een actueel risicobeeld?
- Met welke frequentie actualiseren we een actueel risicobeeld?
- Wie maakt gebruik van een actueel risicobeeld?
- Welke tool(s) gebruiken we voor actuele risicobeelden?

### Observatie ter inspiratie

Met de VICs organiseren veiligheidsregio's informatie die van waarde kan zijn bij risicobeheersing, incidentbestrijding en crisisbeheersing. Het organiseren en onderhouden van een actueel risicobeeld wordt als waardevol proces beschouwd dat past binnen een VIC, maar is niet hetzelfde als een VIC. Binnen een VIC wordt vaak wel netcentrisch gewerkt om tot dit actuele risicobeeld te komen en het te onderhouden.

Veel regio's geven aan het prettig te vinden om op regionaal niveau te experimenteren met de aanpak van actuele risicobeelden. Tegelijkertijd is vanuit de behoefte om ervaringen rond dit thema interregionaal uit te wisselen de landelijke werkgroep VIC opgericht. In 2019 zal deze werkgroep zich vooral richten op het inventariseren van de verschillende VIC-initiatieven binnen de regio's. Hierbij wordt onder meer gekeken naar wat met de verschillende initiatieven wordt beoogd, hoe deze zijn georganiseerd en welke ambities veiligheidsregio's voor de toekomst hebben.



### Geneeskundige zorg

In enkele delen van het land onderhoudt de GHOR al een actueel risicobeeld. Binnen geneeskundige netwerken en tussen GHOR-bureaus wordt verschillend gedacht over welke thema's risico-informatie wordt verzameld en in hoeverre het verzamelen van risico-informatie door de GHOR moet worden opgepakt.

In de geneeskundige zorgsector wordt vooral nog incidenteel gebruik gemaakt van actuele risicobeelden. Gedurende de griep epidemie is er binnen geneeskundige netwerken frequent informatie gedeeld om ontwikkelingen omtrent de zorgcontinuïteit zo goed mogelijk te monitoren. Het onderhouden van een actueel risicobeeld met betrekking tot concrete thema's zoals griep wordt door veel geneeskundige partners als waardevol beschouwd.

Naast incidentele toepassing van actuele risicobeelden, geven enkele geneeskundige netwerken aan dat ze behoefte hebben aan een structurelere toepassing van actuele risicobeelden. Hiermee wordt door GHOR-bureaus al geëxperimenteerd.

Het belangrijkste doel dat hiervoor wordt genoemd, is de identificatie van potentiële dreigingen. Dit zou bijvoorbeeld waardevol kunnen zijn omtrent infectieziekten, evenementen, omleidingen, capaciteitsknelpunten en vitale infrastructuur.

Een ander voordeel van geneeskundige actuele risicobeelden, dat door meerdere GHOR-bureaus wordt benoemd, is dat functionarissen laagdrempelig bekend kunnen worden en blijven met netcentrisch werken en LCMS.

#### Observatie ter inspiratie

Bij het GHOR-bureau van de Veiligheidsregio Noord- en Oost-Gelderland gaat steeds meer aandacht uit naar een proactieve aanpak van risicobeheersing. Zo kunnen ziekenhuizen binnen de regio hun beddenscapaciteit en mogelijke knelpunten delen in LCMS-GZ.



### Waterschappen

Buiten het bijeenbrengen van informatie rondom waterkwantiteit, waterkwaliteit en peilbeheer ombiëren verschillende waterschappen ook separaat een actueel beeld van risico's te onderhouden. Hierom is er vanuit de waterschappen ook interesse naar de ervaringen van de veiligheidsregio's met actuele risicobeelden. Enkele waterschappen onderhouden een eigen actueel risicobeeld en dragen ook bij aan een actueel multidisciplinair risicobeeld onder regie van de veiligheidsregio. Deze waterschappen ervaren dat dit houvast biedt aan de interne crisisorganisatie, omdat dit een beter gevoel geeft van wat er in het eigen verzorgingsgebied speelt.

## 4.2 Langdurige crises

**Veiligheidsregio's, GHOR-bureaus, waterschappen, NCC, LOCC en Rijkswaterstaat hadden in 2018 te maken met verschillende issues en verstoringen waarbij het bestrijdingsproces langere tijd duurde. Neem bijvoorbeeld de gevolgen van aanhoudende droogte in Nederland of een griep epidemie. Doordat het monitoren en bestrijden van deze situaties lang duurde, liep per situatie ook het informatiemanagementproces langer door.**

Langlopende crises, zoals griep en droogte, brengen ook nieuwe vraagstukken met zich mee voor het gezamenlijke (informatie)samenwerkingsproces. Een veelgenoemde uitdaging is bijvoorbeeld het actueel en overzichtelijk houden van de informatiebeelden. Een ander vraagstuk dat zich opwerpt bij langdurige crises, is op welk moment en met welke frequentie betrokken organisaties met elkaar in gesprek gaan over wat de actuele situatie voor hen betekent.

#### Observatie ter inspiratie

Een projectmatige aanpak van langdurige verstoringen, waarbij de kaders, doelen, projectorganisatie en het projectplan helder worden gedefinieerd, lijkt goed te werken.

Een laatste algemene praktijkuitdaging van een langdurige crisis is om de informatiebeelden actueel en leesbaar te houden. Dit blijkt soms lastig door de grote hoeveelheid aan informatie en het lange tijdsbestek dat informatiebeelden beslaan.



### Veiligheidsregio's

Omdat de veiligheidsregio's zich niet richten op één functioneel domein, maar een algemene verantwoordelijkheid hebben, zijn de langdurige crises waar veiligheidsregio's mee worden geconfronteerd ongelijksoortig. Crises waarmee zij te maken krijgen kunnen bijvoorbeeld variëren van effecten binnen het fysieke en ecologische domein tot sociale en economische effecten. Een belangrijk vraagstuk bij de aanpak van een langdurige crisis, dat door veiligheidsregio's wordt benoemd, is hoe de coördinatie wordt ingericht en bij wie het zwaartepunt van de coördinatie komt te liggen.

Het LOCC heeft tijdens de droogteperiode een landelijk beeld in LCMS bijgehouden, dat tevens inzichtelijk was voor departementale coördinatiecentra van de verschillende ministeries. Echter, van structurele en volledige netcentrische informatie-uitwisseling tussen ministeries is nog geen sprake.



### Geneeskundige zorg

GHOR-bureaus worden regelmatig geconfronteerd met langdurige crises dan veiligheidsregio's. Zo hebben GHOR-regio's met enige regelmaat te maken met griep epidemieën. In dit soort gevallen staat de geneeskundige keten als geheel langdurig onder spanning. Voor GHOR-bureaus is opschaling van het informatiemanagementproces zo ongeveer onderdeel van het reguliere werk geworden.



### Waterschappen

Ook waterschappen hebben over het algemeen ruimere ervaring met langdurige crises dan veiligheidsregio's. Gezien het veranderende klimaat hebben zij immers herhaaldelijk te maken met risico's en continuïteitsvraagstukken in de domeinen waterkwantiteit, waterkwaliteit of peilbeheer die geruime tijd kunnen aanhouden. Net als in het geneeskundige netwerk zijn deze crises gelijksoortig, omdat de waterschappen zorg dragen voor een specifiek domein. Een tijdens de werkbezoeken ruim besproken voorbeeld van een

#### Observatie ter inspiratie

Bij het hoogheemraadschap van Rijnland ontstonden gedurende de droogteperiode parallel drie flitsincidenten, waaronder een zware hoosbui van 170 millimeter in een paar uur tijd. Hierbij is gekozen om twee crisisteam parallel te laten werken, waarbij twee operationeel leiders en twee informatiecoördinatoren actief waren.



langdurige crisis voor de waterschappen is de aanhoudende droogte gedurende de zomer in 2018.

### 4.3 Vakbekwaam worden en vakbekwaam blijven

**Organisaties die netcentrisch werken met LCMS verschillen sterk van elkaar in hun ervaringen met de netcentrische werkwijze en waar zij de focus leggen in hun OTO-programma. Desondanks zijn er binnen en tussen sectoren wel algemene delers te vinden.**

Binnen meerdere sectoren werd aangegeven dat het lastig blijkt om te zorgen voor blijvende vakbekwaamheid van informatiemanagementfunctionarissen. De initiële opleidingen bevallen goed, maar niet elke functionaris krijgt deze opleiding of krijgt de gelegenheid om de netcentrische werkwijze regelmatig toe te passen in de praktijk. Er is een brede behoefte aan trainingen, op landelijk niveau, om vakbekwaam te blijven. Tegelijkertijd wordt daarbij aangegeven dat de beschikbare opleidingstijd voor IM-functionarissen beperkt is. Netcentrisch werkende organisaties verwachten dat een landelijke e-learning een praktisch middel kan zijn om kennis van netcentrisch werken en LCMS op te frissen.



#### Veiligheidsregio's

Meerdere veiligheidsregio's hebben aangegeven dat er een verschil in niveau tussen de monodisciplinaire kolommen merkbaar is. De HIN'en binnen de eigen regio zijn niet altijd even ervaren in netcentrisch werken of zijn (nog) niet opgeleid. Dit bemoeilijkt een goede informatie-uitwisseling.

Veel veiligheidsregio's hechten waarde aan de samenwerking tussen de twee processen Informatiemanagement en Leiding en Coördinatie. Sommige regio's besteden hier al veel aandacht aan en andere regio's zouden hier meer aandacht aan willen besteden. Een nauwe samenwerking tussen de twee processen wordt gezien als een belangrijke voorwaarde voor goede incidentbestrijding. Veiligheidsregio's vinden het belangrijk om expliciet gebruiken van het situatiebeeld tijdens de oordeels- en besluitvorming.

#### Observatie ter inspiratie

In Veiligheidsregio Fryslân is een soort *Wie is de mol?*-spel gespeeld om spelenderwijs te investeren in de kwaliteit van monodisciplinaire beelden. De eerstvolgende oefening bewees het nut van deze spelvorm: de kwaliteit van de monodisciplinaire beelden was sterk verbeterd.



#### Geneeskundige zorg

Veel GHOR-regio's hebben pas recentelijk de netcentrische werkwijze geïmplementeerd binnen hun organisatie. De mogelijkheden voor ICO's om vakbekwaam te worden en te



blijven worden als beperkt ervaren. In tegenstelling tot de landelijke opleiding voor HIN'en GZ bestaat er geen landelijke opleiding tot ICO.

Ook noemen enkele GHOR-regio's dat het aanbod van gecertificeerde trainingsbureaus met expertise om trainingen en oefeningen in netcentrisch werken te organiseren te klein is. Train-de-trainer-sessies door het programma netcentrisch werken aan externe opleiders worden als middel genoemd om het aanbod van opleidingen te verruimen.

De GHOR-regio's die al langer netcentrisch werken zien de resultaten van de investeringen die zij hebben gedaan op het gebied van OTO. Ze zijn erg tevreden over en trots op het niveau van hun HIN'en en ICO's. Bij veel GHOR-regio's is nog niet veel praktijkervaring, wat wordt verklaard door de nog beperkte periode dat deze regio's netcentrisch werken. Zoals eerder genoemd, kan het onderhouden van een actueel situatiebeeld functionarissen helpen om sneller ervaring op te bouwen met de werkwijze en het ondersteunende systeem.



## Waterschappen

Het thema 'vakbekwaam blijven' komt ook terug in de werkbezoeken bij de waterschappen. Het blijkt een noodzakelijkheid (vanwege de beperkte tijd in agenda's) en een uitdaging (vanwege interne ambities) om dit op een laagdrempelige manier te organiseren en keuzes te maken in de onderwerpen die in trainingen worden behandeld. Meerdere waterschappen hebben aangegeven dat zij een vast aantal oefeningen per jaar inplannen en de IM-rol tijdens deze oefeningen ook grondig evalueren.

### Observatie ter inspiratie

Een enkel waterschap geeft aan dat zij zo vaak mogelijk opschalen, ook bij ogenschijnlijk kleine incidenten, zodat functionarissen hun rol in het informatiemanagementproces in de praktijk uitoefenen.

## 4.4 Samenwerking

### 4.4.1 Diversiteit als uitdaging voor samenwerking

**Doordat steeds meer organisaties aanhaken op het netcentrisch werken met LCMS ontstaat er meer diversiteit in het algehele netwerk van organisaties. Hierdoor komt er nog meer nadruk te liggen op verschillen tussen werkterreinen, rollen en manieren van werken in LCMS.**

#### *Diversiteit als uitdaging voor samenwerking*

De beschikbaarheid van informatie neemt toe door de groei van het informatienetwerk. Hierdoor worden de scheidslijnen tussen organisaties en sectoren ook voelbaar: verschillen zoals in taal (bv. jargon), kerntaken (bv. algemene vs. functionele keten) en focus (bv. regionaal vs. landelijk) bemoeilijken wederzijds begrip van elkaars informatie.

Deze ontwikkeling leidt bij veel organisaties tot een versterkte behoefte aan meer onderlinge uniformiteit binnen het samenwerkingsnetwerk, in zowel de werkwijze als de informatiebeelden in LCMS. De gedachte hierachter is dat het daardoor makkelijker wordt de beschikbare informatie te overzien. Hierbij wordt onderkend dat het nodig is om nadrukkelijker gezamenlijke uitgangspunten te bepalen, bijvoorbeeld in regionale en landelijke samenwerkingsafspraken en middels een vernieuwde versie van het Referentiekader Netcentrische Crisisbeheersing. Tegelijkertijd moet worden geconstateerd dat er vanuit de verschillende organisaties geen eenduidig antwoord komt op de vraag in welke mate deze uitgangspunten vrijblijvend, dan wel verplichtend behoren te zijn.

#### *Behoefte aan meer uniformiteit toepassing werkwijze*

Veel netcentrisch werkende organisaties wensen een uniformere werkwijze voor informatiefunctionarissen. Er worden diverse oorzaken genoemd voor de huidige verschillen in de toepassing van de werkwijze tussen organisaties, waaronder;

- Een verschil in de *vakbekwaamheid van informatiefunctionarissen*. Naast beginners en gevorderden heb je ook mensen die de techniek, en functionele wijzigingen in ondersteunende systemen, makkelijker eigen maken dan andere.
- De informatiefunctionaris is voor de werkwijze afhankelijk van de samenwerking met de functionaris die binnen zijn team het *proces van leiding en coördinatie* invult. Zo bepaalt het samenspel tussen IM en Leider CoPI hoe effectief informatiemanagement is binnen een CoPI. Het lijkt zo te zijn dat de werkwijze van leiders onderling meer verschilt dan die van IM'ers onderling.
- *Niet elke informatiefunctionaris is hetzelfde opgeleid* en een gedeelde basis kan hierdoor ontbreken.
- Intern zijn *organisaties verschillend ingericht*.

#### *Behoefte aan meer uniformiteit beelden in LCMS*

Veel veiligheidsregio's en partners zien graag dat de uniformiteit van de situatiebeelden en eigen beelden wordt verbeterd. Zij hebben bijvoorbeeld hinder van een wildgroei aan sjablonen, van het veelal ontbreken van een samenvatting met multidisciplinair relevante informatie en van de verschillende manieren van de opbouw van beelden in LCMS. Meer uniformiteit in beelden, zo is de verwachting, zal er toe bijdragen dat informatiefunctionarissen van verschillende organisaties elkaars beelden beter kunnen overzien en doorgronden.

Netcentrisch werkende organisaties beseffen dat ze onderling zodanig verschillen dat volledige uniformiteit mogelijk niet haalbaar of wenselijk is. Wel is er een brede behoefte aan een gedeelde basis. Het accepteren van de verschillen, wordt door sommigen ervaren als een mooi vertrekpunt om van elkaar te leren en hierdoor meer naar elkaar toe te groeien ten aanzien van het opstellen van informatiebeelden.



## Veiligheidsregio's

De veiligheidsregio's gaan in de netwerken netcentrisch werken en functioneel beheer LCMS regelmatig met elkaar in gesprek over de doorontwikkeling van netcentrisch werken en LCMS. Hierbij worden ook structureel enkele vertegenwoordigers van partners van de veiligheidsregio's (zoals waterschappen, KMar, Politie en Rijkswaterstaat) uitgenodigd.

Een aantal veiligheidsregio's heeft uitvoering gegeven aan de rol van adoptieregio, zoals beschreven in het beleidskader Netcentrische Samenwerking van de veiligheidsregio's. In het proces om tot netcentrische samenwerking tussen veiligheidsregio's en partners te komen is een aantal leer- en verbeterpunten geïdentificeerd. De werkgroep Samenwerken Crisispartners draagt zorg voor het verkennen van, signaleren bij en bijsturen van samenwerkingstrajecten.

In het kader van de ontwikkeling richting een Landelijke Voorziening Crisisbeheersing (LVCb) formuleren sommige veiligheidsregio's een aantal aandachtspunten. Zo wordt er gevraagd om oog te blijven houden voor de ontwikkeling dat steeds meer partijen de netcentrische werkwijze toepassen, waardoor het netwerk groter wordt. Een tweede aandachtspunt dat wordt benoemd is dat er een balans moet zijn in de realisatie van wensen van de algemene keten aan de ene kant, en die van de functionele keten aan de andere kant.



## Geneeskundige zorg

Binnen de geneeskundige zorg is het met name een uitdaging om met de diversiteit aan ketenpartners (zoals ziekenhuizen, RAV'en en GGD'en) een gezamenlijk fundament voor het netcentrisch werken en de netcentrische samenwerking met andere sectoren neer te zetten. Een grote uitdaging zit hierbij in de vakbekwaamheid van de HIN'en en ICO's bij de verschillende partners uit de acute zorgketen.



## Waterschappen

De ervaring leert dat het standaardiseren van waterbeelden leidt tot meer herkenbaarheid van informatie en een sneller begrip van de gedeelde informatie, zowel binnen als buiten de eigen sector. Een uniforme structuur en duidelijke taal draagt bij aan de samenwerking met onder andere veiligheidsregio's. Toch zit er in de praktijk nog veel verschil tussen informatiebeelden van waterschappen. Hierbij wordt vanuit de waterschappen ook aangevuld: elke crisis is anders en daarmee is het zoeken naar een balans tussen eenduidigheid en maatwerk.

#### 4.4.2 Diversiteit als kracht van samenwerking

**Zoals in de vorige paragraaf duidelijk werd, zien organisaties die netcentrisch werken uitdagingen in de diversiteit van het netwerk dat op netcentrische wijze informatie uitwisselt. Tegelijkertijd benoemen zij de kracht van de verscheidenheid in dit netwerk. Tijdens de werkbezoeken worden ook specifieke kansen voor verdere verbreding van het netwerk genoemd.**

Zo noemen meerdere organisaties die te maken hebben met buitenlandse partners de wens om internationale samenwerking netcentrisch vorm te geven. Wegens verschil in werkwijze, organisatie, taal en cultuur in het buitenland kent internationale samenwerking op het gebied van informatievoorziening andere uitdagingen ten opzichte van binnenlandse samenwerking.

##### Observatie ter inspiratie

Een informatiemanager van Veiligheidsregio Zeeland zat tijdens een grensoverschrijdend overleg als liaison aan tafel bij de lokale gouverneur in België. Dit voorbeeld illustreert dat informatiemanagers tegenwoordig een centrale rol vervullen in de samenwerking in het kader van crisisbeheersing. Zeker bij grensoverschrijdende samenwerking worden informatiemanagers als waardevolle liaisons beschouwd, omdat zij vanuit hun rol duiding kunnen geven over de Nederlandse crisisbeheersingsorganisatie en -processen.



##### Veiligheidsregio's

Verschillende veiligheidsregio's zijn in gesprek met partners in de eigen regio met als doel de samenwerking in het onderlinge informatiemanagementproces te verbeteren. Sommige regio's leggen prioriteit bij de samenwerking met regionale partners zoals een luchthaven of havenbedrijf.

Veel veiligheidsregio's zien ook het belang in samenwerking met landelijke partners die qua informatieprocessen wat verder van de veiligheidsregio's staan. Partners die hierbij worden genoemd zijn bijvoorbeeld de Politie en ProRail. Met partners die op landelijk niveau opereren, zo is de ervaring van enkele veiligheidsregio's, is het lastig om regionale afspraken te maken. Veiligheidsregio's zien het als rol van de werkgroep Samenwerken Crisispartners en het programma netcentrisch werken om de samenwerking met deze landelijke partners verder te brengen.

Het NCC geeft aan dat de taak van het NCC ligt bij de informatievoorziening richting het Rijksniveau, het LOCC zegt primair te ondersteunen bij bovenregionale calamiteiten. Bij de ene regio is er meer begrip van wat het NCC en LOCC doen bij dan de andere regio. Het NCC en LOCC benadrukken dat het hun verantwoordelijkheid is om met veiligheidsregio's in gesprek te blijven over de onderlinge samenwerking en sluiten dan ook structureel aan bij het netwerk netcentrisch werken van de veiligheidsregio's.



## Geneeskundige zorg

Binnen de geneeskundige zorg is een landelijk of bovenregionaal beeld nog niet beschikbaar. Echter, door recente crises met bijvoorbeeld ebola, griep, terrorismegevolgbestrijding is er behoefte aan een bovenregionaal, dan wel een landelijk beeld gegroeid. Zo is het voor de GHOR en zorginstellingen belangrijk om een beeld te hebben van de zorgcontinuïteit rondom de eigen regio. Hoe een bovenregionaal beeld het beste tot stand kan komen en wie hiervoor verantwoordelijk is, is een punt voor verdere discussie.

Met name tijdens de griepperiode heeft de GHOR behoefte aan het monitoren van de zorgcontinuïteit in de vorm van een actueel risicobeeld. Op dit moment verzamelt elke regio zelf informatie over bijvoorbeeld het verloop van de griep. Er is behoefte aan een landelijke partner die eenmalig het verloop van de griep deelt in een landelijk GZ-beeld. Deze rol zou uitstekend bij het RIVM kunnen passen.



## Waterschappen

Waterschappen geven aan met name meerwaarde te zien in nauwere netcentrische samenwerking met de drinkwaterbedrijven. Deze samenwerking is bijvoorbeeld relevant bij vervuiling in grondwaterbeschermingsgebieden, waterwinning uit rivieren, calamiteiten met waterleidingen in waterkeringen en handelingsperspectieven bij vervuild drinkwater. Een aandachtspunt is welke rol de veiligheidsregio in deze samenwerking heeft.

### 4.4.3 Sectorale netwerken netcentrisch werken

**Veiligheidsregio's, waterschappen en GHOR vinden het over het algemeen prettig om in sectorale netwerken samen te komen om binnen de sector met elkaar in gesprek te gaan en besluiten te vormen over thema's die de hele sector aangaan. De landelijke netwerken omtrent netcentrisch werken worden door veiligheidsregio's, waterschappen en GHOR-bureaus in meerdere opzichten gewaardeerd.**

Een belangrijk pluspunt is dat bij deze bijeenkomsten collega's uit het hele land aanwezig zijn. Door ervaringen te delen kan van elkaar worden geleerd, en waar gewenst kan op bovenregionale thema's worden samengewerkt. Er is binnen alle sectoren een duidelijke behoefte om ook partners buiten de eigen sector te (leren) kennen en te spreken.



## Veiligheidsregio's

Het gros van de veiligheidsregio's geeft aan dat de netwerkbijeenkomsten goed worden georganiseerd en voorbereid. Dit geldt ook voor de verschillende themadagen in 2018, bijvoorbeeld rondom *De staat van netcentrisch werken* en de governancestructuur rond netcentrisch werken.

Een belangrijk aandachtspunt is de samenwerking tussen de netwerken netcentrisch werken en functioneel beheer LCMS. Eén van de hiermee samenhangende verbeterpunten die veiligheidsregio's noemen is dat in de doorontwikkeling van netcentrisch werken en LCMS de werkwijze meer centraal moet komen te staan, in plaats van de verbetering van de techniek. Een deel van de oplossing wordt gezien in het organiseren van bijeenkomsten waar beide netwerken zijn vertegenwoordigd.

Een ander punt dat samenhangt met de samenwerking tussen de twee netwerken is dat wijzigingsverzoeken die worden ingediend zijn niet altijd zijn gebaseerd op behoeften vanuit de netcentrische werkwijze. Veelal worden deze verzoeken ingediend vanuit de functioneel beheerders en gaan deze verzoeken ook om de ondersteuning van het functioneel beheer. Waar bij een aantal organisaties onduidelijkheid over bestaat, is hoe het proces van prioritering van wijzigingen in LCMS tot stand komt.

Tot slot wordt de slagvaardigheid van het netwerk netcentrisch werken genoemd als punt dat verbetering behoeft. Sommige veiligheidsregio's ervaren dat er in dit netwerk veel wordt gepraat, maar dat discussies niet altijd ergens toe leiden. Voorafgaand aan het overleg verwachten leden van het netwerk een heldere agenda en vergaderstukken met een oplegnotitie die beschrijft wat er van hen wordt verlangd. De omvang van het netwerk vraagt om structuur, zodat discussies goed kunnen worden gevoerd. De workshops tijdens de eerder genoemde themadagen in 2018 zijn een voorbeeld waarbij dit adequaat is georganiseerd.



### Geneeskundige zorg

Tien van de vijftientig GHOR-regio's werken netcentrisch met LCMS en vier regio's zijn bezig met het implementeren van de werkwijze. De overige regio's zijn zich aan het oriënteren. Ondanks het feit dat er vanuit de netcentrisch werkende GHOR-regio's behoefte bestaat om landelijk een effectieve governancestructuur in te richten, waarbij betrokkenheid van belanghebbenden bij de doorontwikkeling van netcentrisch werken en LCMS is geborgd, is het lastig gebleken om deze te realiseren. Het gebrek aan capaciteit, bij de GHOR en zorginstellingen, en de hoeveelheid aan geneeskundige partners vormen een uitdaging. Bovendien werkt niet elke GHOR-regio netcentrisch, waardoor gezamenlijke inspanningen slechts beperkt kunnen worden verdeeld. Daarnaast is samenwerking tussen GHOR-regio's lastig vanwege de onderling verschillende fases waarin zij zich bevinden met betrekking tot netcentrisch werken. Desondanks ontstaat in toenemende mate een levendig landelijk netwerk waarin door de GHOR-bureaus gezamenlijk aan de doorontwikkeling van netcentrisch werken wordt gewerkt.

GHOR-bureaus hebben relatief beperkte capaciteit om een bijdrage te leveren aan de landelijke doorontwikkeling van netcentrisch werken en LCMS. Daarnaast staan zorginstellingen onder druk vanwege personeelskrapte, hetgeen ertoe leidt dat ook daar de aandacht voor de netcentrische werkwijze beperkt blijft.

De GHOR en de zorginstellingen zijn van veel organisaties afhankelijk. Zo bepaalt het Regionaal Overleg Acute Zorg welke financiële vergoedingen de zorginstellingen krijgen, de veiligheidsregio's hebben elk een eigen risicoprofiel en werkwijze waartoe de GHOR zich moet verhouden en er zijn bestaande samenwerkingsverbanden tussen buurregio's om gezamenlijke ambities waar te maken. Elk van deze gremia heeft eigen verantwoordelijkheden en speerpunten met betrekking tot de netcentrisch werkwijze en

LCMS, waardoor het voor de GHOR-bureaus op dit thema lastig is om een keuze te maken met welke partijen zij samenwerken.



## Waterschappen

De waterschappen zijn blijvend met elkaar in gesprek over de doorontwikkeling van netcentrisch werken en gebruik van LCMS in de eigen sector. Dit doen zij met name binnen het sectorale netwerk netcentrisch werken, waarvoor geen specifieke aandachtspunten worden genoemd.

## 4.5 Strategische visie op technische ondersteuning

**Tijdens de werkbezoeken komen veel verschillende ideeën over de toekomstige ontwikkeling van de technische ondersteuning van netcentrisch werken aan de orde.<sup>6</sup> Snelle doorontwikkeling van technische ondersteuning vinden veel netcentrisch werkende organisaties van groot belang. Er mist echter nog een gedragen visie over de richting waarin doorontwikkeling plaatsvindt.**

### *Diverse ideeën over toekomst LCMS*

De wensen ten aanzien van de doorontwikkeling van LCMS zijn op dit moment diffuus. Bij sommige gebruikersorganisaties leeft de wens om het systeem *lean & mean* te houden en om overbodige functionaliteiten te schrappen. Tegelijkertijd zien zij kansen in het vergroten van de koppelbaarheid van LCMS met andere tools, bijvoorbeeld om functionaliteiten in het kader van data-analyse of operationele 'command & control' aan te sluiten op het systeem.

Andere gebruikersorganisaties hebben een voorkeur voor uitbreiding van de LCMS-functionaliteiten, bijvoorbeeld door ondersteuning voor het maken van tijdlijnen, faciliteiten om gemakkelijker in de historie van een activiteit te kunnen terugbladeren en het makkelijker kunnen ontsluiten van actuele risicobeelden naar grote groepen gebruikers. Een kanttekening die door sommigen werd gemaakt is dat veel functionele wijzingen het voor gebruikers lastig en complex maken om het systeem onder de knie te krijgen.

Onder deze schijnbaar verschillende zienswijzen zit een gemeenschappelijke behoefte, namelijk om gezamenlijk de *scope* van LCMS vast te stellen en te handhaven vanuit een heldere visie op de kernmissie van het systeem.

---

<sup>6</sup> In 2018 heeft onderzoeksbureau Xebia, in opdracht van de regiegroep Netcentrisch Werken en het IFV, onderzoek gedaan naar de toekomstvastheid van LCMS. In de eindrapportage die door Xebia is opgeleverd worden diverse mogelijke toekomstscenario's voor de doorontwikkeling van LCMS geschetst.



### Observatie ter inspiratie

Netcentrisch werken en LCMS richten zich primair op het proces van beeldvorming. Door veel organisaties wordt het belangrijk gevonden om verbinding te houden tussen beeldvorming en het proces van oordeels- en besluitvorming. Op welke wijze dit zou moeten gebeuren is een belangrijke vraag die impact heeft op de vorming van een langetermijnvisie op zowel netcentrisch werken als LCMS.

### *Geografische en gevisualiseerde informatie*

Op dit moment loopt er een traject om LCMS-Plot te vernieuwen. In het algemeen verwachten veel organisaties dat geo-informatie en gevisualiseerde informatie op de lange termijn een prominentere rol krijgt bij het beeldvormingsproces in het kader van veiligheids- en continuïteitsmanagement. Hierbij wordt vaak de verwachting uitgesproken dat het belang van tekstuele informatie verhoudingsgewijs zal afnemen, omdat grafische informatie in veel gevallen en in een aantal opzichten een sneller en beter beeld geeft dan tekst.



### Veiligheidsregio's

Door veiligheidsregio's wordt vooral benadrukt dat LCMS multidisciplinaire informatiesamenwerking moet faciliteren, eerder dan het verwezenlijken van specifieke ondersteuning van monodisciplinaire processen. Verder komen gedurende de werkbezoeken met veiligheidsregio's de eerdergenoemde ideeën over de toekomst van LCMS naar voren.



### Waterschappen

Vanuit de watersector wordt voornamelijk gekeken naar de mogelijkheden van LCMS ten aanzien van het koppelen van geografische beelden. Waterschappen hebben vaak intern GIS-systemen naast LCMS in gebruik. De geografische informatie uit de interne GIS-systemen wordt bijvoorbeeld via screenshots of printjes gedeeld in het crisisteam, omdat waterschappen er niet goed in slagen deze informatie via LCMS te delen. Waterschappen hebben niet zozeer de behoefte om allerlei geografische analyses in LCMS-Plot te kunnen doen, vooral hebben zij behoefte om de geografische informatie uit hun eigen GIS-systemen gemakkelijk te kunnen delen via LCMS.

Tijdens de droogteperiode is langdurig gebruik gemaakt van LCMS en zijn er relatief grote en complexe activiteiten aangemaakt. Meerdere waterschappen hebben tijdens de droogte enkele problemen ervaren met de stabiliteit van LCMS. Zo waren er soms moeilijkheden met het inloggen en het laden van verschillende activiteiten.





## Geneeskundige zorg

LCMS wordt door de netcentrisch werkende GHOR-regio's ervaren als een stabiel en betrouwbaar systeem. Zij zien vooral toekomst in het onderhouden van actuele risicobeelden in LCMS. Ook uiten de GHOR-regio's wensen ten aanzien van de doorontwikkeling van LCMS, waaronder het kunnen versturen van notificaties vanuit LCMS en het verbeteren van de gebruiksvriendelijkheid. GHOR-bureaus en geneeskundige partners die ruime ervaring hebben met werken in LCMS zien LCMS over het algemeen als een minder complex systeem dan organisaties die nog beperkte ervaring hebben met LCMS.

## 4.6 Interne organisatie van informatiemanagement

### 4.6.1 Capaciteitsvraagstukken

**Voor veel beleidsmedewerkers die verantwoordelijk zijn voor het interne en externe informatiemanagementproces geldt dat zij onvoldoende beschikken over de middelen, in zowel financiële als personele zin, om hun ambities te kunnen realiseren. Doordat binnen de eigen organisatie prioriteiten bij andere domeinen worden gelegd, moeten beleidsmedewerkers concessies doen op belangrijke elementen van de informatieorganisatie.**

Op het gebied van vakbekwaamheid komt dit in alle sectoren tot uiting. Beleidsmedewerkers van netcentrisch werkende organisaties willen bijvoorbeeld dat hun LCMS-gebruikers het systeem weten te gebruiken, maar ook dat zij kennis hebben van hun gesprekspartners in crisissituaties, hoe zij opereren binnen het team of hoe zij in specifieke situaties (zoals bovenregionale incidenten) te werk gaan. Een heldere langetermijnvisie, -missie en -planning met betrekking tot vakbekwaam blijven maakt het mogelijk om strategische kaders te stellen voor keuzes op het gebied van opleidingen, trainen, oefenen en evalueren.

Ook het organisatie-aspect speelt hier een rol in. Is het bijvoorbeeld gewenst om een brede groep IM-functionarissen vakbekwaam te houden of wordt ingezet op een kleinere groep IM-functionarissen waarbij meer wordt geïnvesteerd per individu?

Een ander capaciteitsvraagstuk heeft betrekking op de landelijke netwerken rond netcentrisch werken. De ene functionaris vindt het van groot belang om hier structureel bij aan te sluiten om op de hoogte te blijven van landelijke ontwikkelingen en om contacten warm te houden, de andere functionaris sluit enkel aan indien de agenda hier voor hem of haar aanleiding toe geeft.

Door meerdere organisaties werd het idee geopperd om door collegiale of multidisciplinaire samenwerking capaciteit te vergroten. Bijvoorbeeld door het gezamenlijk optrekken in de doorontwikkeling van het thema geo-informatie of andere multidisciplinair relevante thema's. Het netwerk rond netcentrisch werken biedt immers een schat aan capaciteit en expertise.



### Veiligheidsregio's

Tussen vertegenwoordigers van de veiligheidsregio's verschilt de mate van tevredenheid over de beschikbare middelen die zij binnen de organisatie krijgen toebedeeld om ambities omtrent netcentrisch werken waar te maken. Functionarissen proberen veelal te zoeken naar pragmatische oplossingen indien zij binnen de organisatie geen middelen beschikbaar kunnen krijgen om ambities waar te maken, zoals externe samenwerking, of accepteren dat zij hun ideeën (nog) niet kunnen realiseren.



### Waterschappen

Sommige waterschappen geven aan het incidenteel lastig te vinden om te gaan met het capaciteitsvraagstuk in de warme fase. Bij langdurige crises, zoals droogte, kan er bijvoorbeeld druk ontstaan op de personeelsbezetting. Ook voor waterschappen geldt: er zit verschil in hoeveel tijd en middelen waterschappen beschikbaar hebben voor de doorontwikkeling van de werkwijze binnen de organisatie.



### Geneeskundige zorg

GHOR-bureaus geven aan dat bij veel geneeskundige partners de tijd die beschikbaar is voor het opleiden, trainen en oefenen van functionarissen zeer beperkt is. Dit komt voor een groot deel doordat crisisbeheersing door de meeste zorginstellingen niet als kerntaak wordt gezien.

De betrokkenheid bij het geneeskundige netwerk netcentrisch werken kost ook tijd. Naast de landelijke overleggen zijn er ook andere activiteiten op het gebied van informatiemanagement waar de inbreng van GHOR-medewerkers wordt gevraagd.

#### 4.6.2 Informatiemanagement op bestuurlijk niveau

**Bij incidenten worden vaak operationele crisisteams ingeschakeld. Regelmatig zijn ook tactische crisisteams actief. Met operationele en tactische crisisteams wordt ook van tijd tot tijd geoefend. De inzet en oefening van bestuurlijke crisisteams is een stuk zeldzamer, waardoor ervaring met netcentrisch werken op bestuurlijk niveau relatief beperkt is.**

Het bestuurlijke niveau van veiligheids- en continuïteitsmanagement voelt voor sommige operationele functionarissen ver weg: in de praktijk komen zij weinig in contact met bestuurders. Toch zijn dit de mensen die een rol hebben om bestuurlijke crisisteams van informatie te voorzien.



## Veiligheidsregio's

Positionering van informatiemanagement op beleidsteam-niveau is een blijvend aandachtspunt bij veiligheidsregio's. Ondanks het feit dat wordt erkend dat het IM-proces op bestuurlijk niveau aandacht verdient, zijn betrokken functionarissen weinig ingespeeld op de samenwerking met het beleidsteam. Omdat het BT in de praktijk een zeldzaamheid is, is het des te lastiger om hier een impuls aan te geven. Meerdere regio's geven aan dat de taakverdeling tussen het ROT en BT niet altijd duidelijk is.



## Waterschappen

Tijdens de werkbezoeken bij waterschappen blijkt niet dat zij netcentrisch werken op WBT-niveau als ingewikkeld ervaren. De enkele waterschappen die dit onderwerp benoemen geven aan dat het netcentrisch werken op WBT-niveau goed verloopt.

### Observatie ter inspiratie

Bij Waterschap Hollandse Delta werden directieleden zelfs op vakantie op de hoogte gehouden van de laatste stand van zaken rondom de droogte, omdat het situatiebeeld continu werd bijgewerkt in LCMS.



## Geneeskundige zorg

Tijdens de werkbezoeken met de GHOR-bureaus werden slechts enkele behoeften en ervaringen gedeeld met betrekking tot het netcentrisch werken op bestuurlijk niveau.

Een GHOR-bureau gaf bijvoorbeeld aan te herkennen dat een bestuurlijk overleg, met onder andere de burgemeester en de DPG, een ander soort duiding vraagt dan een ketenoverleg.

Weer een ander GHOR-bureau noemde er behoefte aan te hebben om bestuurders en leidinggevendenden binnen GZ-instellingen te trainen in de inhoud van netcentrisch werken, omdat op dit gebied nog een kennisachterstand bestaat.

Tot slot gaf een GHOR-bureau aan dat LCMS op strategisch niveau niet wordt gebruikt, omdat de DPG wordt bijgepraat door de ACGZ. Tegelijkertijd werd door dit GHOR-bureau de wens geuit om besluitvorming in het beleidsteam te baseren op basis van het gedeelde beeld in LCMS.

## 5. Dienstverlening vanuit het programma netcentrisch werken

### 5.1 LCMS en Landelijk Functioneel Beheer (LFB)

#### 5.1.1 Wat gaat goed?

##### LCMS

In het algemeen is de ervaring met het werken met LCMS positief. Na de grondige herziening van het gebruikersinterface is het een gebruiksvriendelijke tool die goed functioneert. De gebruikers die in het veld gebruik maken van LCMS Mobiel geven aan dat zij het als een stabiele voorziening ervaren.

##### Landelijk Functioneel Beheer

- *Behulpzaam en benaderbaar*

Over het algemeen is er onder de LCMS-gebruikersorganisaties veel vertrouwen in de landelijk functioneel beheerders LCMS van het programma netcentrisch werken. Het team van landelijk functioneel beheerders wordt als behulpzaam en goed benaderbaar ervaren. De zichtbaarheid in de netwerken en de Whatsapp-groep van regionale en landelijke functioneel beheerders helpt hierbij.

- *Release-vlogs*

Sinds kort worden er vlogs gemaakt en gedeeld bij de uitrol van een release met een uitleg en demonstratie van de belangrijkste wijzigingen. Hier wordt enthousiast op gereageerd. Dit wordt geïllustreerd door reacties als: "veel meer van deze tijd", "kort, maar krachtig" en "ontzorgend voor de functioneel beheerder".

#### 5.1.2 Wat kan beter?

##### LCMS

- *Totstandkoming wijzigingsverzoeken LCMS*

Met name veiligheidsregio's merken op dat de wijzigingsverzoeken (RFC's) ten aanzien van LCMS veelal zijn gericht op het versoepelen van het functioneel beheer en niet op het door ontwikkelen van de tool op basis van de netcentrische werkwijze. Als oorzaak wordt gezien dat onvoldoende wordt afgestemd tussen het netwerk netcentrisch werken, dat primair sturing geeft aan de doorontwikkeling van de werkwijze, en het netwerk functioneel beheer, waar primair de verantwoordelijkheid ligt voor het formuleren en prioriteren van de RFC's. Om dit te verbeteren wordt de suggestie gedaan om nauwere samenwerking tussen het netwerk netcentrisch werken en het netwerk functioneel beheer LCMS te realiseren bij de totstandkoming en beoordeling van de RFC's. Hierin wordt ook een regionale

verantwoordelijkheid onderkend: indien een organisatie verschillende vertegenwoordigers heeft voor deze netwerken is het van belang dat zij elkaar op de hoogte houden.

- *Intervallen van releases*

Op dit moment vinden er twee LCMS-releases per jaar plaats. Door enkele organisaties werd geopperd om dit wellicht vaker plaats te laten vinden wanneer dat mogelijk is. Zo zouden geprioriteerde wijzigingen sneller kunnen worden gerealiseerd. Voor de doorontwikkeling van LCMS-Plot geldt dit eveneens, al is er op dit moment bewust voor gekozen om LCMS-Plot niet door te ontwikkelen, aangezien LCMS-Plot volledig wordt vervangen.

- *Uitrol releases*

In het voorjaar van 2018 is er een aantal zaken misgegaan bij de release waardoor deze moest worden teruggedraaid. Dit kwam vooral bij de bezoeken die kort hierna plaatsvonden ter sprake. Eén verzoek kwam daarbij duidelijk naar voren: de communicatie en het handelingsperspectief tijdens een release waarbij iets misgaat, mag sneller en concreter; dit zou de regionale beheerders enorm helpen. Op basis van de resultaten van de werkbezoeken kan hieraan worden toegevoegd dat veel organisaties de misgelopen voorjaarsrelease in 2018 als een eenmalig voorval zien. Er wordt positief gereageerd op het onafhankelijke onderzoek naar de lange termijn continuïteit van LCMS dat naar aanleiding hiervan door Xebia - in opdracht van de regiegroep netcentrisch werken en het IFV - is gestart (en inmiddels is afgerond).

- *Robuustheid techniek*

Een blijvend aandachtspunt dat organisaties meegeven aan het IFV is de robuustheid van LCMS. LCMS is een zeer kritisch systeem en moet te allen tijde in de lucht kunnen blijven.

## **Landelijk Functioneel Beheer**

- *Bereikbaarheid*

Enkele veiligheidsregio's noemen dat zij Landelijk Functioneel Beheer soms lastig kunnen bereiken. Het implementeren van één algemeen telefoonnummer voor hulpvragen wordt geopperd als een mogelijke oplossing. Het IFV is bezig met de implementatie van deze oplossing. Een ander verbeterpunt dat door enkele veiligheidsregio's wordt genoemd is het verkorten van de reactietijd op mails aan Landelijke Functioneel Beheer.

- *24-uurs helpdesk*

Vrijwel alle LCMS-gebruikersorganisaties geven aan nooit contact te hebben gehad met de 24-uurs helpdesk. Een deel van de organisaties die netcentrisch werken met LCMS geeft aan wel behoefte te hebben aan een 24-uurs helpdesk met basiskennis over LCMS, waar medewerkers zitten die functioneel beheerders kunnen helpen indien er problemen zijn met LCMS in noodsituaties.

## 5.2 Advies en opleidingen

### 5.2.1 Wat gaat goed?

#### Advies

- *Verbinding met de praktijk*

De ondersteunende rol van de adviseurs netcentrisch werken wordt erg op prijs gesteld. Ze zijn goed zichtbaar en bereikbaar en hebben ook goed zicht op de praktijk van de netcentrische crisisbeheersing in Nederland. De in 2018 gekozen vorm van het opmaken van *De staat van netcentrisch werken* door middel van werkbezoeken aan alle netcentrisch werkende organisaties sluit hier goed bij aan en wordt over het algemeen erg gewaardeerd.

- *Samenwerking tussen veiligheidsregio's en crisispartners*

Zowel de veiligheidsregio's als de verschillende crisispartners zijn tevreden over het opgestelde crisispartnerbeleid. De uitgangspunten uit het Beleidskader Netcentrische Samenwerking helpen de veiligheidsregio's en de crisispartners om aan de slag te gaan om deze samenwerking vorm te geven. Van de landelijk beschikbare en praktische uitwerkingen en hulpmiddelen ter uitvoering van het beleidskader wordt dankbaar gebruik gemaakt. Dit helpt om de juiste gespreksonderwerpen aan te snijden door veiligheidsregio's en partners, en om de juiste dingen te kunnen doen.

De manier waarop het programma netcentrisch werken ondersteunt bij de uitvoering van het crisispartnerbeleid wordt ook op prijs gesteld. Wanneer een (adoptie-)regio en een partner aan de slag willen met het crisispartnerbeleid kan altijd een beroep worden gedaan op advies en ondersteuning vanuit het programma Netcentrisch Werken. Deze samenwerkingstrajecten worden als prettig ervaren.

#### Opleidingen

- *Goede kwaliteit*

De afnemers zijn zeer te spreken over de kwaliteit van de opleidingen die door de Crisismanagement Academie van het IFV worden verzorgd. Vooral het feit dat door het hele land verschillende functionarissen uit verschillende organisaties bij het IFV dezelfde opleiding kunnen volgen wordt als positief ervaren.

- *Bevorderlijk voor uniformiteit*

De uniformiteit die met de landelijke opleidingen van het IFV worden gewaarborgd is voor veel organisaties van groot belang. Daarnaast versterkt de grote diversiteit onder de deelnemers het leerproces: de deelnemers krijgen een kijkje in de wereld van andere organisaties en komen daardoor tot nieuwe, leerzame inzichten. De opleidingen leveren volgens velen een bijdrage aan het intern implementeren en het doorontwikkelen van de netcentrische werkwijze.

## 5.2.2 Wat kan beter?

### Advies

- *Monodisciplinair informatiemanagement*

In zijn algemeenheid blijven de informatiefunctionarissen van de verscheidene crisispartners zich in verschillende volwassenheidsniveaus bevinden als het gaat om vakbekwaamheid. De gelaagdheid kent mogelijk verschillende oorzaken, waarvan verloop in de functie er één is. De poule van monodisciplinaire hoofden informatie, informatiecoördinatoren en informatiemanagers bestaat uit beginners en gevorderden en daardoor is behoefte aan verschillende soorten opleidingen zoals initiële opleidingen en trainingen voor verdieping.

Een aantal GHOR-regio's geeft aan dat er aardig wat verloop zit in de informatiemanagementfuncties en dat er regelmatig een HIN wordt geworven buiten het GHOR-bureau. De nieuwe collega heeft daardoor vaak nog onvoldoende GHOR-specifieke kennis om direct in te stromen bij de initiële HIN-opleiding. Bovendien wordt het opdoen van LCMS-vaardigheden van HIN en ICO gemist in de gelijknamige opleidingen. Met de ICO-opleiding wordt verwezen naar de initiële ICO-opleiding als onderdeel van het implementatietraject.

Om binnen GHOR-regio's meer bekendheid te krijgen met elkaars functies is er behoefte aan een gezamenlijk component in de opleiding. Zo kan onder andere de samenwerking tussen HIN en ICO en ook het thematisch werken door ACGZ en HIN worden verbeterd.

- *Samenwerking tussen veiligheidsregio's en partners*

Er zijn veel ontwikkelingen op het gebied van netcentrisch werken bij partners van veiligheidsregio's. Het programma netcentrisch werken onderhoudt contacten met deze partners. Enkele veiligheidsregio's geven aan dat zij graag meer op de hoogte willen worden gehouden van de voortgang van samenwerkingsmogelijkheden en -trajecten.

Bij bepaalde trajecten, afhankelijk van de schaalgrootte van de crisispartner, wordt gevraagd om actievere ondersteuning vanuit het programma netcentrisch werken. Wanneer een adoptieregio aan de slag gaat met een crisispartner die met meerdere veiligheidsregio's samenwerkt, is het wenselijk dat er vanuit het programma netcentrisch werken actieve ondersteuning en advisering plaatsvindt. Voornamelijk vanwege het feit dat er weinig ervaring is met soortgelijke trajecten en daarnaast is het een grote klus voor een adoptieregio waar niet altijd veel tijd voor beschikbaar is.

- *Doorontwikkeling werkwijze*

Ten aanzien van de netcentrische werkwijze wordt gevraagd om verdere doorontwikkeling en operationalisering van de volgende stappen in het groeimodel van de werkwijze. Er is behoefte aan een duidelijke visie op waar het netwerk van netcentrisch werkende organisaties met de netcentrische werkwijze heen wil en wat hiervoor nodig is.

De doorontwikkeling van de netcentrische werkwijze raakt het proces van leiding en coördinatie. Denk bijvoorbeeld aan informatiegestuurde scenario-ontwikkeling en aan het gestructureerd toetsen van de kwaliteit van genomen besluiten door gericht informatie te verzamelen over de resultaten hiervan. De noodzakelijke afstemming met het veld van leiding en coördinatie over deze onderwerpen komt weliswaar op gang, maar verloopt soms trager dan gewenst.

Er blijkt verder in het kader van de doorontwikkeling van de werkwijze ook behoefte aan duidelijkere kaders om de kwaliteit van het netcentrisch werken te bepalen en te borgen. Als er een toetsingskader is dat door alle netcentrisch werkende organisaties wordt gebruikt, kan het netcentrisch werken meer doelgericht worden doorontwikkeld. Het programma netcentrisch werken wordt in dit kader genoemd als partij die kan signaleren of gemaakte afspraken al dan niet worden nagekomen en kan toezien op handhaving van de gemaakte afspraken.

## Opleidingen

- *Vakbekwaam blijven*

Verschillende veiligheidsregio's, waterschappen en GHOR-bureaus geven aan behoefte te hebben aan een opfriscursus IM, primair gericht op IM-functionarissen. Na de IM-opleiding bij het IFV of een ander opleidingsbureau bestaat nu het risico dat opgedane kennis wegzakt. Ook is er behoefte om beter te monitoren hoe het is gesteld met de vakbekwaamheid van functionarissen om zo beter te kunnen evalueren en gericht te kunnen kiezen waar nog aandacht aan moet worden besteed. Bij waterschappen is vooral behoefte aan een multidisciplinaire opleiding voor de hoofden informatie als verdieping. Zo ook een train-de-trainer-traject voor de OTO-medewerkers binnen het waterschap.

- *Kosten van een opleiding*

Enkele veiligheidsregio's gaven aan dat de kosten voor opleidingen die door het IFV worden aangeboden als hoog worden ervaren.

- *Uniformiteit opleidingen*

Bij organisaties anders de Veiligheidsregio's (met name GHOR regio's en Waterschappen) werd het punt "uniformiteit" aangestipt. Bij sommige van deze organisaties leeft de zorg dat niet iedereen hetzelfde wordt opgeleid, gelet op de diversiteit aan opleidingsbureaus. De opleidingen van deze bureaus kunnen volgens de bezochte organisaties van elkaar verschillen, zowel op inhoud als op kwaliteit. Het programma netcentrisch werken werd gevraagd zorg te dragen voor een landelijke uniformiteit.

- *Examens*

Bij de veiligheidsregio's werd aangegeven dat er wel eens spanning bestaat tussen de inhoud van de opleidingen en de manier waarop de examens worden uitgevoerd. Zo werd er door een regio aangegeven dat er een verschil is tussen de examinatoren (de ene examinerator was volgens de regio strenger dan de andere). Ook werd een paar keer aangegeven dat de inhoud van de opleiding niet altijd overeenkomt met de punten waarop een kandidaat wordt geëxamineerd.



## 6. Relatie met het Jaarplan 2019 programma netcentrisch werken

In het Jaarplan 2019 van het programma netcentrisch werken staan al diverse activiteiten beschreven op de genoemde thema's voor doorontwikkeling in hoofdstukken 4 en 5. Dit hoofdstuk bevat een beschrijving van de relatie tussen deze thema's en het Jaarplan 2019.

### 6.1 Landelijke thema's voor doorontwikkeling (hoofdstuk 4)

#### Actuele risicobeelden en langdurige crises

- Netcentrisch werkende organisaties proberen steeds nadrukkelijker een actueel beeld te krijgen van (mogelijke) risico's die de eigen verantwoordelijkheden kunnen raken. Organisaties in de algemene keten krijgen hier deels te maken met andere dilemma's dan organisaties in de functionele ketens.
- Onder de veiligheidsregio's zijn er veel initiatieven op het gebied van veiligheidsinformatiecentra (VICs) en actuele risicobeelden. Er zit nog veel verschil tussen deze initiatieven. In de landelijke werkgroep VIC worden ervaringen omtrent VICs en actuele risicobeelden uitgewisseld tussen veiligheidsregio's.
- In relatie tot dit thema is in het Jaarplan 2019 opgenomen dat het programma netcentrisch werken "inhoudelijke ondersteuning biedt van de werkgroep VIC en de regio's bij het implementeren en doorontwikkelen van VIC's" en dat "waar nodig er door het programma ook individuele ondersteuning kan worden geboden bij het (door)ontwikkelen van een VIC of actueel risicobeeld los van de werkgroep bijeenkomsten."
- Tot slot is in het Jaarplan 2019 ook onderkend dat de ontwikkelingen rond VICs en actuele risicobeelden mogelijk impact hebben op de ontwikkeling en het beheer van LCMS.

#### Vakbekwaam worden en vakbekwaam blijven

- Na de initiële opleiding van functionarissen die een centrale rol spelen in het informatiemanagementproces is het van belang om te blijven investeren in hun kennis en vaardigheden. Om die reden is in het Jaarplan 2019 opgenomen dat, naast het doorontwikkelen van het opleidingsaanbod voor vakbekwaam blijven, de volgende activiteiten worden ondernomen door het programma netcentrisch werken:
  - Realiseren van regionale leerarena's (genaamd 'Kraak-de-crisis') voor een brede doelgroep waarbinnen kennis en ervaringen worden gedeeld
  - Ontwikkelen van een e-learning voor het gebruik van LCMS
  - Train-de-trainer-sessies van externe opleiders en implementatiepartners
  - Doorontwikkelen van het opleidingsaanbod bij de GHOR Academie
  - Beheren van het dossier Netcentrisch Werken op Kennisplein van het IFV

## Samenwerking

- Het netwerk van organisaties dat netcentrisch werkt, ondersteund door LCMS, is de afgelopen jaren flink gegroeid in aantal en in diversiteit. Dit leidt ertoe dat er voor organisaties ook meer informatie beschikbaar komt, waardoor zij beschikken over een breder perspectief op veiligheids- en continuïteitsvraagstukken. De groei van het netwerk vergt wel dat besluitvormingsstructuren rond netcentrisch werken en LCMS meegroeien in deze verbreding.
- Een belangrijke activiteit uit het Jaarplan 2019 die samenhangt met de samenwerking tussen netcentrisch werkende organisaties is de implementatie van de landelijke voorziening crisisbeheersing (LVCb). Hierbij wordt onder andere een governancemodel geïntroduceerd om een evenwichtigere verhoudingen tussen veiligheidsregio's en veiligheidspartners te realiseren in het beheer en de ontwikkeling van Netcentrisch Werken en LCMS.

## Strategische visie op technische ondersteuning

- Op dit moment is er nog geen breed gedragen visie op de langetermijnfunctie van LCMS. Hiermee ontbreekt het nog aan een gedeeld strategisch beeld over de functionele eisen aan het systeem. Daarom zal er in 2019, samen met de LCMS-gebruikersorganisaties, worden toegewerkt naar een langetermijnvisie op LCMS. Deze visie zal nauw samenhangen met twee andere activiteiten uit het Jaarplan, namelijk het herijken van de langetermijnagenda voor netcentrisch werken en het vernieuwen van het Referentiekader Netcentrische Crisisbeheersing.

## Interne organisatie van informatiemanagement

- Bij verschillende organisaties spelen vraagstukken omtrent interne capaciteit in termen van mensen en middelen. Vanuit de ondersteunende rol van het programma netcentrisch werken die in het Jaarplan 2019 wordt beschreven kan het programma worden benaderd om mee te denken hoe met deze capaciteitsvraagstukken, bijvoorbeeld op het gebied van vakbekwaamheid of landelijke besluitvorming, kan worden omgegaan. Hiernaast is er binnen de LVCb ruimte om landelijke vraagstukken omtrent capaciteit te agenderen.
- Voor wat betreft de uitdagingen van informatiemanagement op bestuurlijk niveau is in het Jaarplan 2019 ruimte gecreëerd om op themadagen, zoals de themadag rond *De staat van netcentrisch werken 2018*, en via innovatietrajecten aandacht te besteden aan de landelijke doorontwikkeling van dit thema.

## 6.2 Doorontwikkeling dienstverlening programma netcentrisch werken (hoofdstuk 5)

### Doorontwikkeling LCMS en LFB

#### *Totstandkoming wijzigingsverzoeken LCMS*

- Het verzamelen en prioriteren van wijzigingsverzoeken ten aanzien van LCMS is een belangrijk proces, en een gedeelde verantwoordelijkheid van de organisaties die LCMS gebruiken en het programma netcentrisch werken als beheerder. Om tot een gedragen planning van de wijzigingen te komen, wordt in 2019 ingezet op het versoepelen van de samenwerking tussen het netwerk netcentrisch werken en het netwerk functioneel beheer LCMS.
- In 2018 hebben de regiegroep netcentrisch werken en het IFV onderzoeksbureau Xebia gevraagd om de toekomstvastheid van LCMS te onderzoeken. In het eerste kwartaal van 2019 heeft dit geleid tot een roadmap met voorgenomen wijzigingen in LCMS, mede naar aanleiding van de adviezen van Xebia. Dit maakt inzichtelijk op welke momenten welke wijzigingsverzoeken worden geïmplementeerd en waar ruimte is voor input van de organisaties die werken met LCMS.

#### *Intervallen van releases*

- Op dit moment leent de technische inrichting van LCMS zich nog niet om het releaseproces te versnellen. Onder andere met het realiseren van de adviezen uit het rapport van Xebia, die dienen als randvoorwaarden voor kortere release-intervallen, zal LCMS hier wel geschikt voor worden gemaakt.

#### *Uitrol releases*

- In het Jaarplan staan verschillende activiteiten ter versoepeling van de uitrol van releases en die regionaal beheerders en LCMS-gebruikers in 2019 moeten ondersteunen. Er zal in ieder geval worden gewerkt aan:
  - Het handboek Landelijk Beheer LCMS, met expliciete aandacht voor wijzigingsbeheer, releasebeheer en de relatie met de werkwijze
  - Het versterken van de samenwerking tussen het netwerk netcentrisch werken en netwerk functioneel beheer rondom de vorming van de releaseagenda
  - Releasevlogs voor de voorjaars- en najaarsrelease die uitleg bevatten over de wijzigingen in LCMS

#### *Robuustheid techniek*

- Naar aanleiding van het onderzoek van Xebia, is er in het Jaarplan 2019 ruim aandacht voor de robuustheid van LCMS. In de ontwikkeling en het beheer van LCMS zijn voor 2019 dan ook verschillende verbeterpunten, waaronder functionele wijzigingsverzoeken en aanbevelingen uit het rapport van Xebia, gedefinieerd.

#### *Bereikbaarheid*

- Wat betreft de bereikbaarheid van landelijk functioneel beheerders LCMS wordt er door het IFV een centraal telefoonnummer voor de LCMS-beheerders geïntroduceerd, zodat de regionale beheerders makkelijker een landelijke beheerder kunnen bereiken binnen kantooruren.

### *24-uurs helpdesk*

- In 2019 wordt er onderzoek gedaan naar de exacte wensen en behoeften van de organisaties die netcentrisch werken met LCMS om tot een gedeelde visie te komen over de inrichting van 24/7-ondersteuning rondom het beheer van LCMS.

## **Doorontwikkeling Advies en Opleidingen**

### *Monodisciplinair informatiemanagement*

- Het programma netcentrisch werken zoekt op landelijk niveau steeds nadrukkelijker de verbinding met de monodisciplines als het gaat om kwaliteitsbewaking en de examinering van de monodisciplinaire IFV-opleidingen met een substantiële informatiemanagementcomponent. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de diverse opleidingen voor Hoofden Informatie. Concrete activiteiten die in het Jaarplan worden benoemd zijn:
  - Doorontwikkelen van het onderdeel netcentrisch werken in mono-opleidingen
  - Adviseren inzake het opnemen van de netcentrische werkwijze in de relevante mono-opleidingen (verantwoordelijkheid van de mono kolom)
  - Adviseren inzake het opnemen van de netcentrische werkwijze in nog te ontwikkelen opleidingen voor informatiecoördinatoren monodisciplinair (verantwoordelijkheid van de mono kolom)
  - Doorontwikkelen van het opleidingsaanbod bij de GHOR Academie

### *Samenwerking tussen veiligheidsregio's en partners*

- Ook in 2019 adviseert en faciliteert het programma netcentrisch werken de werkgroep Samenwerken Crisispartners. Het uitvoeren van de verkenning, monitoring, ondersteuning en sturing van bovenregionale samenwerking tussen veiligheidsregio's en partners gebeurt door de werkgroep. Aandachtspunten omtrent de samenwerking tussen veiligheidsregio's en partners worden hier besproken. De werkgroep is voor het programma netcentrisch werken ook het primaire aanspreekpunt richting de veiligheidsregio's om relevante signalen af te geven die de bovenregionale samenwerking tussen veiligheidsregio's en partners raken. De werkgroep voert hiermee de opdracht uit die vanuit het netwerk netcentrisch werken is gegeven, informeert het netwerk en vraagt het netwerk desgewenst om besluitvorming.
- Andere belangrijke activiteiten uit het Jaarplan 2019, die dit thema raken, zijn:
  - Implementatie van de landelijke voorziening Crisisbeheersing (LVCb)
  - Begeleiden crisispartners om te komen tot zorgvuldige invoering netcentrisch werken en LCMS
  - Monitoren stand van zaken crisispartners en adoptieregio's
  - Toetsen en bewaken van aansluiting crisispartners
  - Werven en informeren geprioriteerde aan te sluiten crisispartners
  - Structurele communicatie over programma en ontwikkeling naar betrokkenen uit veiligheidsregio's, crisispartners en overige stakeholders

### *Doorontwikkeling werkwijze*

- Een belangrijke activiteit in 2019 om de netcentrische werkwijze door te ontwikkelen is de update van het Referentiekader Netcentrische Crisisbeheersing. Hiernaast zal

het programma netcentrisch werken zich samen met de verschillende netwerken rond netcentrisch werken herijken op een lange-termijnagenda voor netcentrische samenwerking ten behoeve van veiligheid en continuïteit (2020-2025).

- Overige onderdelen uit het Jaarplan 2019 die bijdragen aan het verder ontwikkelen van netcentrisch werken, zijn:
  - Het actualiseren van het Handboek Informatiemanagement, inclusief digitale toegang (app), het Handboek Plot en het beleidskader Netcentrische Samenwerking
  - Een proef met een digitaal evaluatie-instrument om praktijkanalyse van het informatiemanagementproces mogelijk te maken
  - Een pilot omtrent de samenwerking tussen DCC I&W en NCC
  - Het uitwerken van scenario's waarin netcentrisch werken ondersteund door LCMS om welke reden dan ook beperkt mogelijk is en het uitwerken van handreikingen om het netcentrische proces in een dergelijke situatie toch zoveel mogelijk te continueren
  - Het ondersteunen en adviseren van de landelijke netwerken rondom netcentrisch werken

#### *Vakbekwaam blijven*

- Vakbekwaam blijven is een thema dat landelijke doorontwikkeling verdient. Naast de eerdergenoemde activiteiten in paragraaf 6.1 en ten aanzien van monodisciplinair informatiemanagement, is er ruimte om landelijk ideeën te genereren voor de verdere ontwikkeling van dit thema middels de themadagen die door het programma netcentrisch werken worden georganiseerd. Daarnaast is in het Jaarplan 2019 aandacht voor het verruimen van de mogelijkheden voor vakbekwaam blijven in samenwerking met de Crisismanagement Academie van het IFV.

#### *Kosten opleiding*

- Het uitvoeren van opleidingen is geen onderdeel van het Jaarplan 2019 van het programma netcentrisch werken. Navraag bij de Crisismanagement Academie, die verantwoordelijk is voor het geven van een groot deel van de landelijke opleidingen, leert dat de verschillen in prijs en kwaliteit tussen de verschillende opleidingen (zoals die door het IFV en andere opleiders worden gegeven) vooral lijken te zitten in het aantal betrokken trainers en de duur van de opleiding.

#### *Uniformiteit opleidingen*

- Onderdeel van het Jaarplan 2019 is dat het programma netcentrisch werken de verschillende opleidings- en implementatiepartners helpt met het uitdragen van een uniform gedachtegoed en het versterken van de verschillende opleidingen. Dit zal gebeuren door middel van train-de-trainer opleidingen en verschillende intervisie- en evaluatiebijeenkomsten.

#### *Examens*

- Het programma netcentrisch werken voert in 2019 regie op de uitvoering, de kwaliteitsbewaking en de examinering van opleidingen op het thema van informatiegestuurd optreden en adviseert inzake het beleid van examinering.

## Bijlage 1: Infographic per organisatie

In deze bijlage zal per werkbezoek een samenvattend overzicht op A4-formaat worden opgenomen. Deze worden in de openbaar beschikbare versie van deze eindrapportage opgenomen, na goedkeuring van de contactpersonen van de betreffende organisaties.

## Bijlage 2: Totaaloverzicht bezochte organisaties



### Veiligheidsregio's

- Groningen
- Fryslân
- Drenthe
- IJsselland
- Twente
- Noord- en Oost-Gelderland
- Gelderland-Midden
- Gelderland-Zuid
- Utrecht
- Noord-Holland-Noord
- Zaanstreek-Waterland
- Kennemerland
- Amsterdam-Amstelland
- Haaglanden
- Hollands Midden
- Rotterdam-Rijnmond
- Zuid-Holland-Zuid
- Zeeland
- Midden- en West-Brabant
- Brabant-Noord
- Brabant-Zuidoost
- Limburg-Noord
- Zuid-Limburg
- Flevoland / Gooi en Vechtstreek



## Waterschappen

- Vallei en Veluwe
- Rijnland
- Delfland
- Rivierenland
- Hollandse Delta
- Waternet



## Geneeskundige zorg

- GHOR IJsselland
- GHOR Twente
- GHOR Noord- en Oost-Gelderland
- GHOR Noord-Holland-Noord
- GHOR Kennemerland
- GHOR Amsterdam-Amstelland
- GHOR Gooi en Vechtstreek

**Naast veiligheidsregio's, waterschappen en GHOR-regio's zijn er werkbezoeken geweest bij:**

- Nationaal Crisiscentrum
- Landelijk Operationeel Coördinatiecentrum
- Rijkswaterstaat